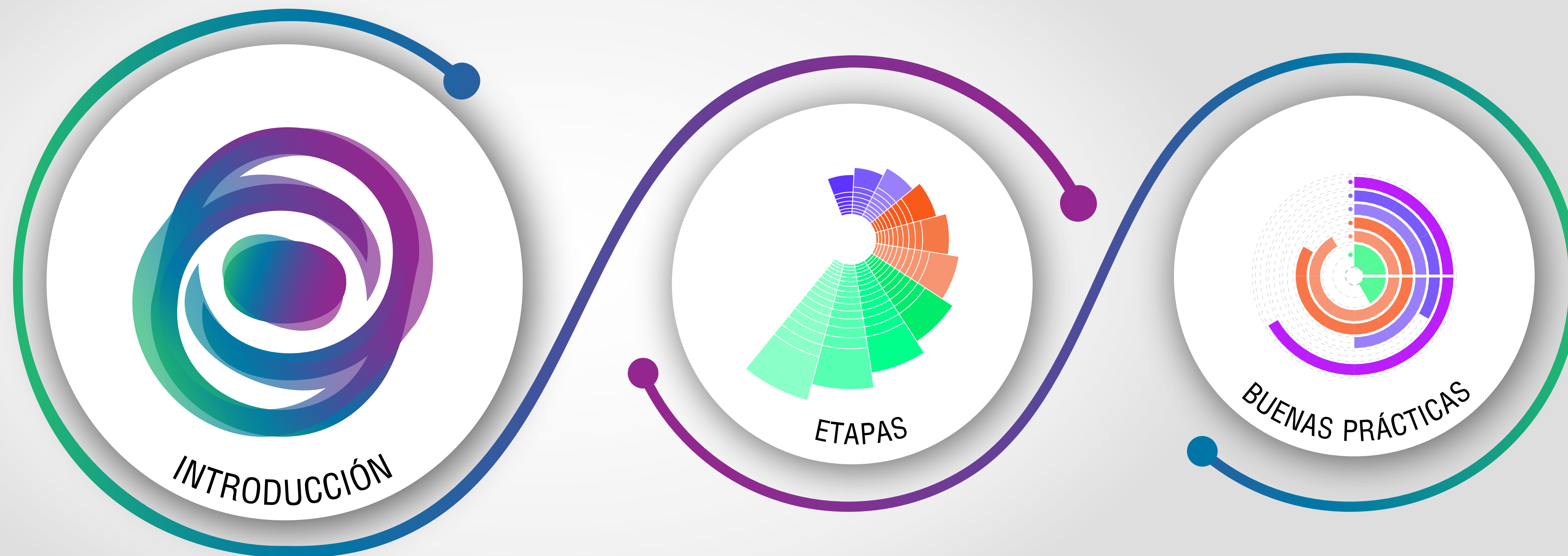






Bienvenida

¿Qué es?

¿Para quién?

Aplicación Estratégica y Táctica

¿Por qué es necesario?

Impactos Positivos

Vínculo Mandante-Proveedor

Metodología

Origen de las Buenas Prácticas

Contenido

Etapas Cadena de Suministro

Buenas Prácticas

Próximos Pasos

Agradecimientos

¿Qué es la Guía de Gestión de una Cadena de Suministro Sostenible?

Una herramienta que busca contribuir al desarrollo de un enfoque de gestión sostenible basado en la mejora continua, produciendo impactos positivos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) que permitan optimizar procesos y gerenciar los recursos de manera eficiente, innovadora y con una visión de largo plazo.

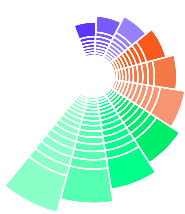


Gestión de Cadena de
Suministro Sostenible



BIENVENIDOS A LA GUÍA PARA LA GESTIÓN DE UNA CADENA DE SUMINISTRO SOSTENIBLE

Los invitamos a construir relaciones equilibradas, justas y colaborativas entre socios comerciales que aporten valor a su negocio y contribuyan al desarrollo sostenible del país.



CARLOS SOUBLETTE
GERENTE GENERAL CÁMARA DE
COMERCIO DE SANTIAGO

"Buscamos acompañar a las empresas en la ruta del fortalecimiento y consolidación de sus cadenas de suministro."



VERÓNICA TORRES
GERENTE SOSTENIBILIDAD CÁMARA DE
COMERCIO DE SANTIAGO

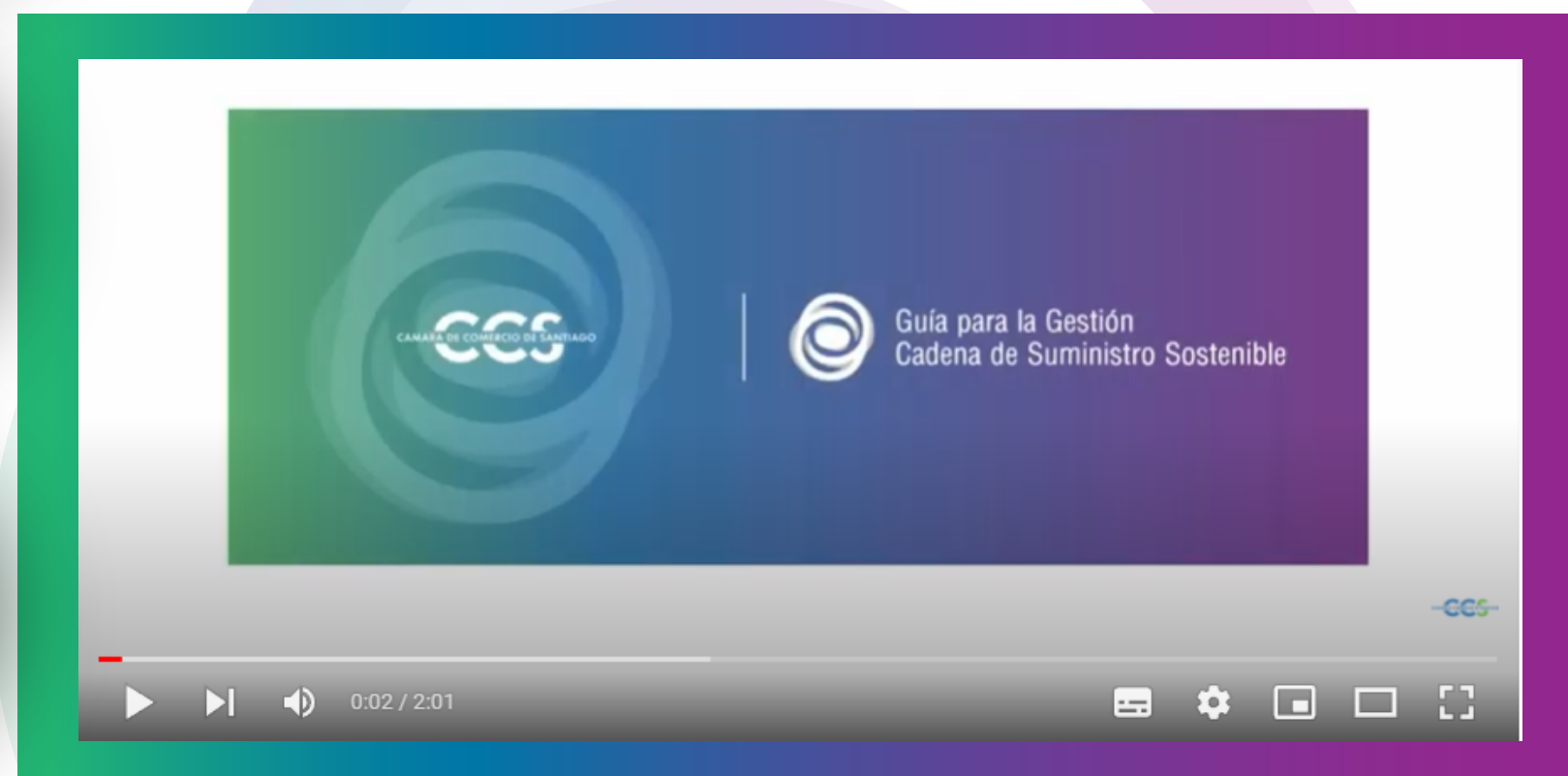
"El desarrollo sostenible pasó de ser un aspecto deseable a una nueva forma de hacer empresa, entonces los gremios tenemos la responsabilidad de ser un agente de cambio y promover relaciones más equitativas entre socios comerciales, que sumen valor, tanto a proveedores como a mandantes."



Gestión de Cadena de Suministro Sostenible



VIDEO DE BIENVENIDA



MÍRALO EN YOUTUBE

<https://www.youtube.com/watch?v=f4WdOC0dn2I>



LUIS FELIPE CUBILLOS

PRESIDENTE COMITÉ COMPRAS CCS

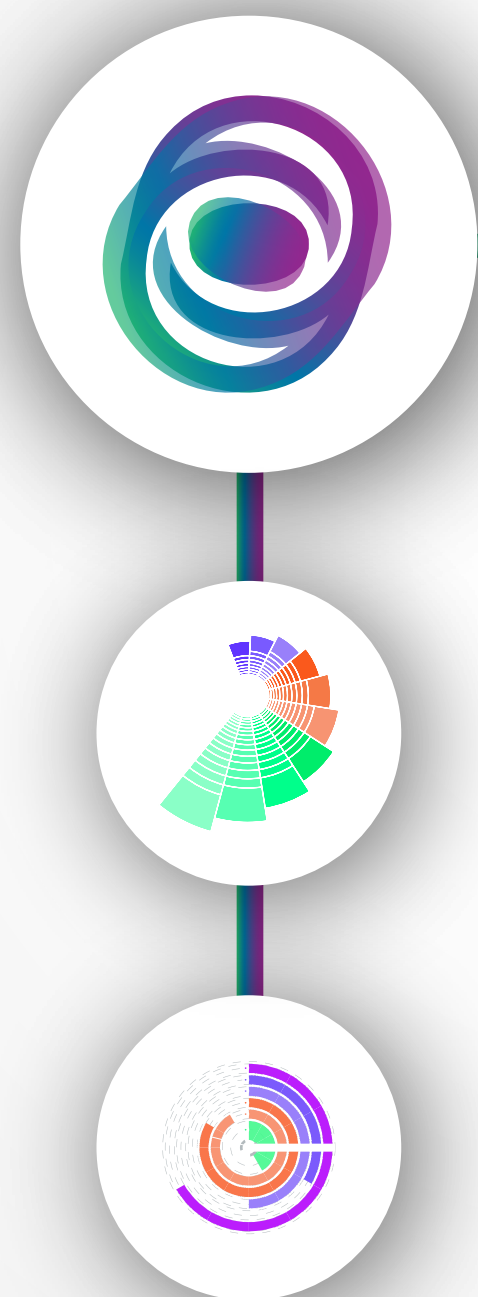
"El valor que entrega la guía, es su propósito de convocar y de generar una contribución al país, lo cual está totalmente alineado con el rol que cumple la Cámara de Comercio de Santiago con sus socios. Por otro lado el desafío que busca abarcar es que sea simple, intuitiva y pragmática"



MARÍA TRINIDAD ÁLVAREZ

SUBDIRECTORA DE DATA & ESTUDIOS
CENTRO DE INNOVACIÓN UC

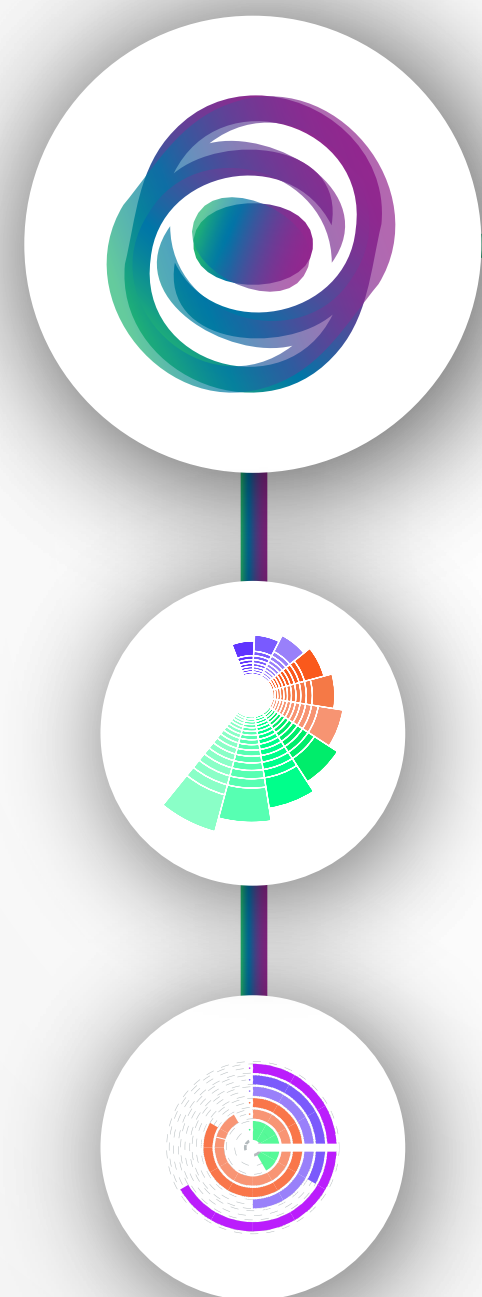
"Incorporar la sostenibilidad a la gestión del abastecimiento, hace posible desarrollar una relación virtuosa entre mandante y proveedor, logrando una cadena de abastecimiento más robusta, ágil, responsable y transparente, que permita abordar con mayor seguridad de los desafíos futuros"



¿Qué es la Guía de Gestión de una Cadena de Suministro Sostenible?

Una herramienta que busca contribuir al desarrollo sostenible y colaborativo en la relación **entre mandantes y proveedores**, a través de la mejora continua de la gestión de aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), para optimizar procesos y administrar los recursos de manera eficiente, innovadora y con una visión de largo plazo.

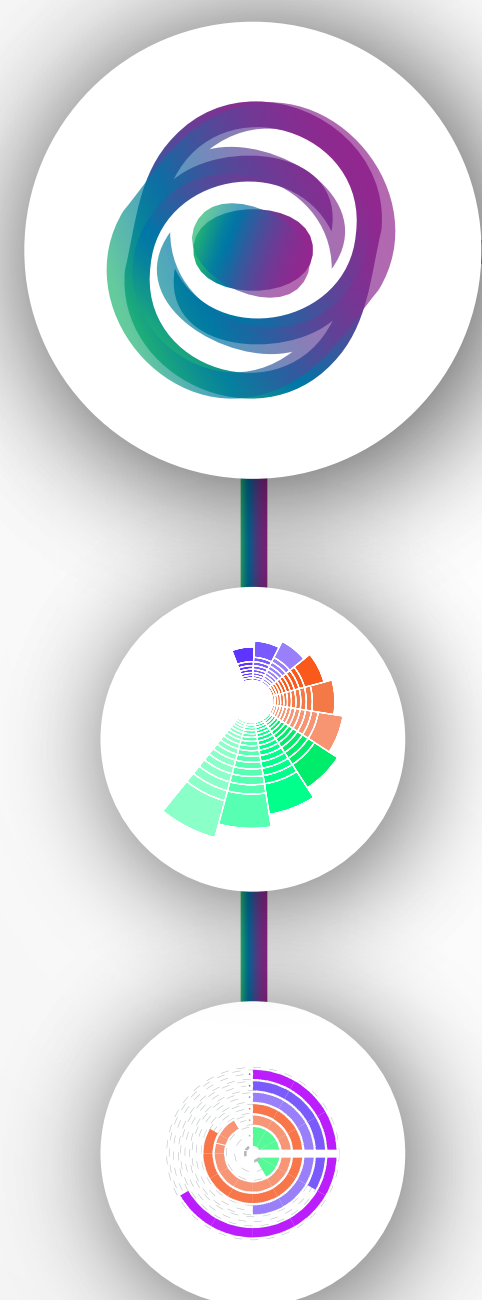
De esta manera, la guía plantea los elementos necesarios para sentar las bases del desarrollo de una cadena de suministro sostenible para Chile, en concordancia con el cuarto principio de conducta empresarial, propuesto por la Cámara de Comercio de Santiago.



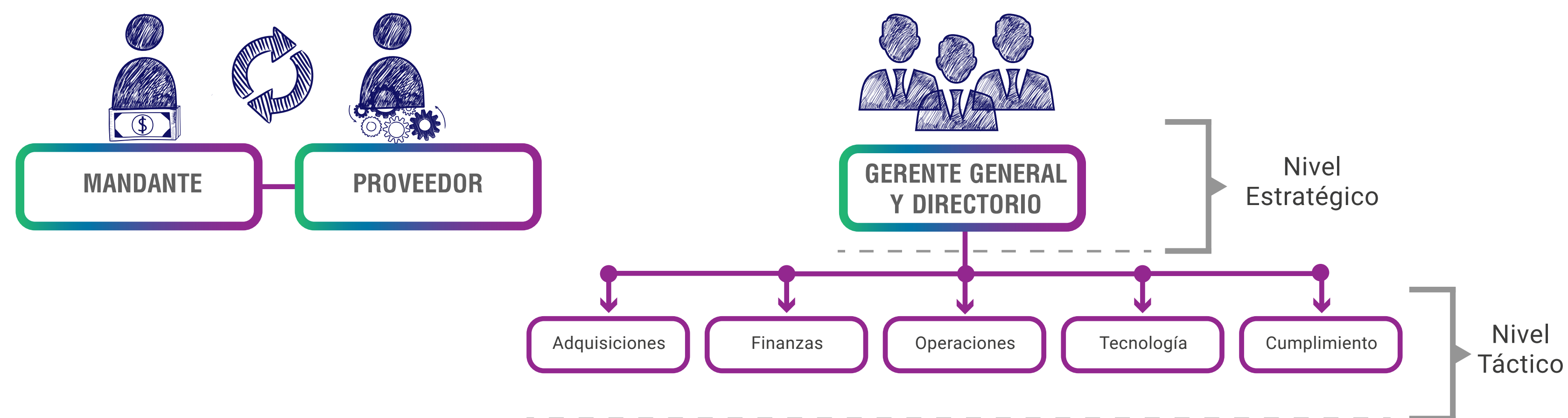
¿Qué es la Guía de Gestión de una Cadena de Suministro Sostenible?

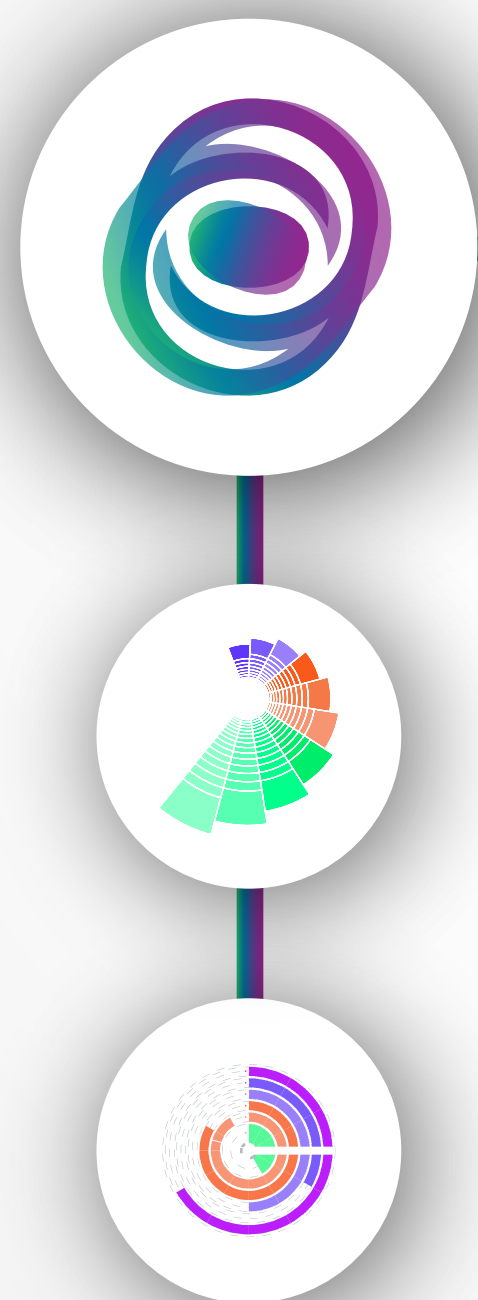
Principios de Conducta Empresarial CCS





¿Para quién es esta Guía?





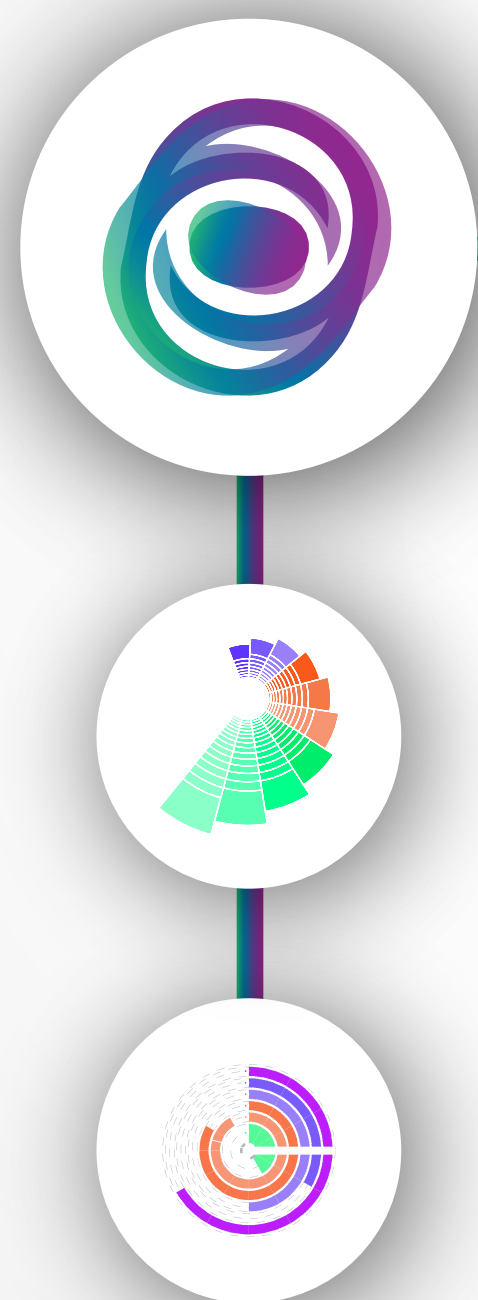
¿CÓMO MIRAR LA CADENA DE SUMINISTRO SOSTENIBLE DESDE LO ESTRATÉGICO Y TÁCTICO?

LA MIRADA ESTRATÉGICA

- Alinear la gestión de la cadena de suministro con los objetivos estratégicos de la compañía.
- Potenciar la reputación corporativa de la empresa.
- Enriquecer la cadena de valor de la empresa.
- Mitigar riesgos posibles y emergentes asociados a los impactos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).
- Dar un enfoque que permite ser más competitivo, al anticiparse a las regulaciones y estándares emergentes.

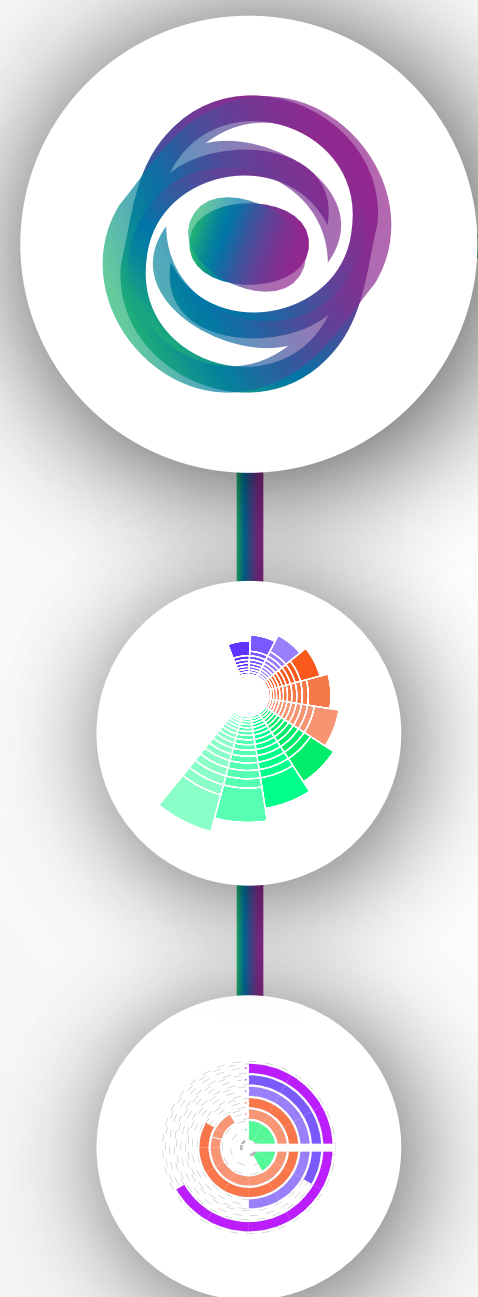
LA MIRADA TÁCTICA

- Generar relaciones resilientes mandante/proveedor para enfrentar entornos cambiantes y de crisis.
- Identificar aprendizajes y deltas de mejora que impacten en los costos y en la generación de valor agregado en las distintas etapas de la cadena.
- Gestionar los procesos para producir optimizaciones operacionales.
- Integrar la innovación en los procesos de gestión operacional.
- Gestionar los impactos ambientales, sociales y de gobernanza de la cadena de suministro.



¿Por qué una Guía para una Cadena de Suministro Sostenible?

En nuestro país, la gestión sostenible de la cadena de suministro ha sido insuficiente, representando una de las materias con menor avance en la sostenibilidad al interior de las organizaciones. Esto se expresa en la existencia de una significativa brecha en la relación entre empresas mandantes y proveedoras, lo cual se refleja en las escasas instancias de encuentro, comunicación y reflexión que promuevan las prácticas virtuosas entre las organizaciones en torno al aprovisionamiento responsable.



¿POR QUÉ GESTIONAR CADENAS DE SUMINISTRO SOSTENIBLES?

PARA GENERAR VALOR, OPTIMIZAR PROCESOS Y MAXIMIZAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL NEGOCIO

Prestigiosas organizaciones avalan la importancia de gestionar la cadena de suministro de manera sostenible.

1. ISEAL Alliance



2. Smith



3. Shared Value Chain



4. Environmental Leader



5. Ernst & Young



Link ISEAL Alliance



<https://www.newhope.com/business-resources/business-benefits-using-sustainability-standards-infographic>

¿POR QUÉ GESTIONAR CADENAS DE SUMINISTRO SOSTENIBLES?

PARA GENERAR VALOR, OPTIMIZAR PROCESOS Y MAXIMIZAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL NEGOCIO

LAS EMPRESAS EXPERIMENTAN UNA VARIEDAD DE BENEFICIOS AL UTILIZAR ESTÁNDARES DE SOSTENIBILIDAD

Una investigación independiente, publicada por ISEAL Alliance, concluyó que los estándares de sostenibilidad mejoran para las empresas: su acceso al mercado, su rentabilidad, sus procesos productivos, así como también su reputación y la reducción de riesgos en su relación con fabricantes y minoristas.

Esta investigación analizó 40 empresas, con el objetivo de identificar qué beneficios se destacan a partir del uso de estándares de sostenibilidad y cuáles son los factores con mayor influencia e importancia en cuatro sectores industriales: agricultura, pesca, minería y silvicultura.

El porcentaje destacado a continuación, se refiere a la proporción de empresas que informan un beneficio asociado a cada ítem analizado.

BENEFICIOS OBTENIDOS A CORTO PLAZO

- 45% Aumento en el valor de productos/servicios.
- 55% Mejor administración de riesgos de la cadena de suministro.
- 30% Mejoras en aspectos financieros.
- 78% Mejores operaciones comerciales.
- 85% Mejor acceso al mercado.

BENEFICIOS OBTENIDOS EN EL LARGO PLAZO

- 53% Mayor rentabilidad.
- 60% Mejoras en la reputación.
- 30% Reducción de costos.

FACTORES DE INFLUENCIA

- ✓ Tamaño de la empresa.
- ✓ Gestión de la cadena de suministro.
- ✓ Desempeño organizacional.
- ✓ Diversidad de la cartera de productos.
- ✓ Participación de mercado.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Depende de:

- ✓ Dinámica del mercado en el sector.
- ✓ Notoriedad y exposición públicas.
- ✓ Entorno de políticas públicas asociadas al sector.
- ✓ Fase de desarrollo del sector.
- ✓ Gobernanza y estructura de la cadena de suministro.

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA: ESTÁNDARES

- ✓ Estándares de la industria.
- ✓ Modelo de gobernanza.
- ✓ Compromisos con el sector público.
- ✓ Cadena de custodia y sistema de trazabilidad.
- ✓ Comunicación y marketing.
- ✓ Declaraciones y etiquetado.
- ✓ Soporte de implementación.
- ✓ Diálogo entre múltiples partes interesadas: seguimiento y evaluación.
- ✓ Modelo de aseguramiento.

Link Smith

SMITH

<https://www.sourcetoday.com/supply-chain/article/21867505/6-ways-supply-chain-sustainability-drives-value>

¿POR QUÉ GESTIONAR CADENAS DE SUMINISTRO SOSTENIBLES?

PARA GENERAR VALOR, OPTIMIZAR PROCESOS Y MAXIMIZAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL NEGOCIO

SEIS MANERAS EN QUE LA SOSTENIBILIDAD DE LA CADENA DE SUMINISTRO GENERA VALOR

Los compradores de todas las industrias están poniendo a la sostenibilidad de la cadena de suministro en la parte superior de sus prioridades. No sólo para posicionarse como empresas conscientes y responsables, sino que también para reducir costos, mejorar las ineficiencias y volverse más resilientes.

1. MITIGANDO EL RIESGO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Para 2030 las pérdidas de productividad vinculadas a las interrupciones en la cadena productiva y a accidentabilidad en el lugar de trabajo relacionadas con el cambio climático y el aumento de la temperatura, podrían superar los U\$ 2 billones.

2. AHORRANDO MEDIANTE UNA MEJORA EN LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS

Durante el 2019 se identificaron 99 empresas que ahorraron U\$19 mil millones al reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), equivalentes a 633 millones de toneladas de CO2.

3. ELIMINANDO LAS INEFICIENCIAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

- ✓ Creando soluciones rentables.
- ✓ Construyendo valor de marca.
- ✓ Desarrollando ventajas competitivas.
- ✓ Gestionando riesgos.

4. IMPULSANDO LA INNOVACIÓN

La gestión de la cadena de suministro y sus aprendizajes son una fuente importante de innovación.

5. OBTENIENDO UN MEJOR ACCESO AL FINANCIAMIENTO

El 90% de los estudios demuestran que la sustentabilidad reduce el costo de capital.

6. MANTENIENDO LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO

Las empresas implementan iniciativas de sostenibilidad para cumplir con los requisitos de sus clientes, obteniendo así ventajas competitivas.

Link Shared Value Chain



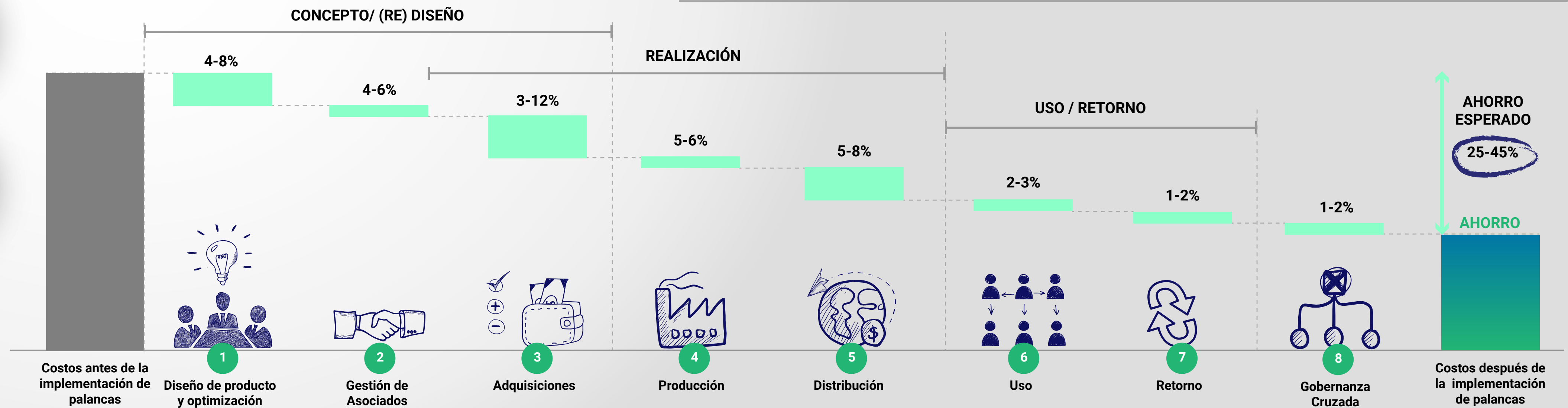
<https://www.sharedvaluechain.com/sustainab le-cost-reduction/>

¿POR QUÉ GESTIONAR CADENAS DE SUMINISTRO SOSTENIBLES?

SER SOSTENIBLE OPTIMIZA RENDIMIENTOS FINANCIEROS

Sostenibilidad y reducción de costos

Fases del ciclo de vida



Link Environmental Leader 

<https://www.environmentalleader.com/2017/02/5-benefits-sustainable-supply-chains/>

¿POR QUÉ GESTIONAR CADENAS DE SUMINISTRO SOSTENIBLES?

PARA GENERAR VALOR, OPTIMIZAR PROCESOS Y MAXIMIZAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL NEGOCIO

PROTECCIÓN CONTRA DAÑOS DE REPUTACIÓN

Los grupos de interés, incluidos los inversores y los clientes, están presionando cada vez más a las empresas para que extiendan sus políticas de sostenibilidad a sus cadenas de suministro. Esto se evidencia en un número récord de resoluciones de accionistas relacionadas con la sostenibilidad de la cadena de suministro en los últimos años, así como la presión del entorno y los medios sociales para que se vean comprometidas a garantizar prácticas comerciales sostenibles y responsables.

REDUCCIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL Y COSTOS

Aquí, Walmart es un buen ejemplo. Cuando el gigante minorista anunció su objetivo de reducir las emisiones corporativas de gases de efecto invernadero en 20 millones de toneladas por año para 2020, se evidenció que su cadena de suministro representaba alrededor del 95% de la huella de carbono general de Walmart.

MEJORAR LA CONTINUIDAD DEL SUMINISTRO

La industria automotriz aprendió esta lección cuando las inundaciones en Tailandia detuvieron a la industria de suministro de piezas de automóviles, reflejándose en fábricas inactivas en todo el mundo, como resultado, y después de trabajar con proveedores clave, la cadena de suministro de la industria automotriz está ahora mucho más diversificada, lo que también ha resultado en beneficios para sus proveedores.

PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES

Los proveedores que entienden la visión de una empresa mandante y sus planes a largo plazo, están mejor preparados para sugerir cambios que a nivel de productos y procesos que puedan mejorar las operaciones y contribuir a que las empresas puedan lograr sus objetivos de innovación.

CREACIÓN DE ASOCIACIONES O ESTÁNDARES DE LA INDUSTRIA GLOBAL

Diversas empresas en el mundo construyen acuerdos con su competencia para el logro de una producción sustentable que contribuya a mitigar el impacto ambiental y social de su sector.

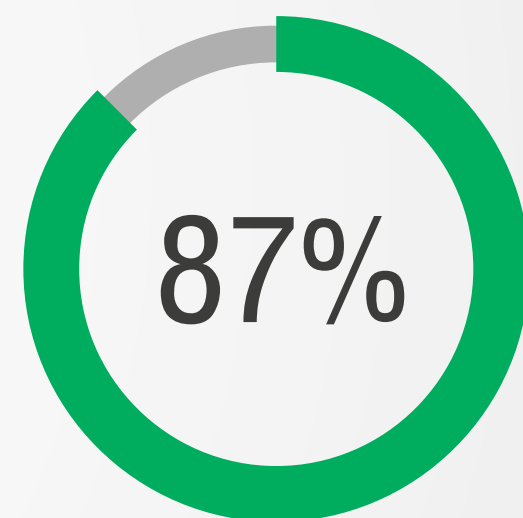
Link Ernst & Young



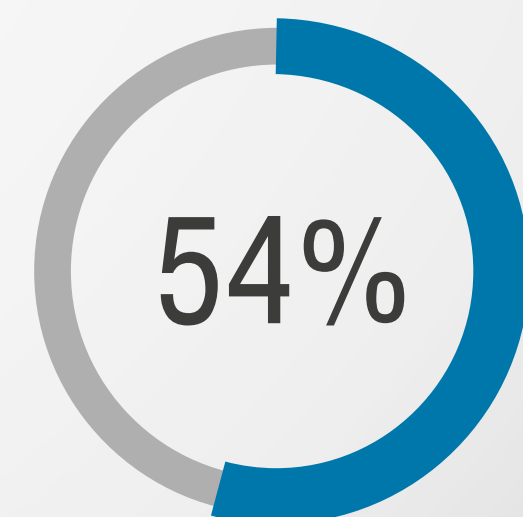
<https://www.virtualpro.co/noticias/-como-lograr-una-cadena-de-suministros-sostenible->

¿POR QUÉ GESTIONAR CADENAS DE SUMINISTRO SOSTENIBLES?

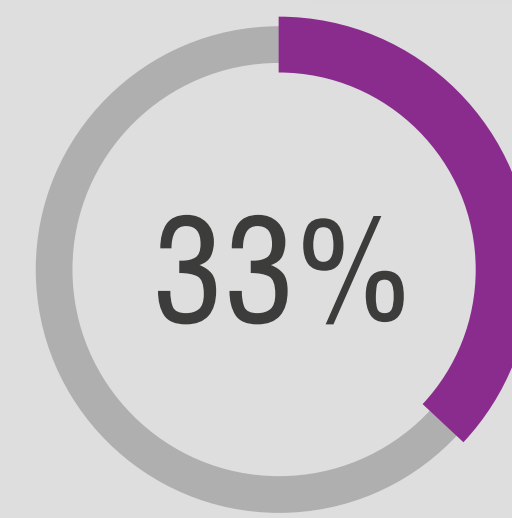
PRIORIDADES PARA EJECUTAR UNA CADENA DE SUMINISTROS SOSTENIBLE



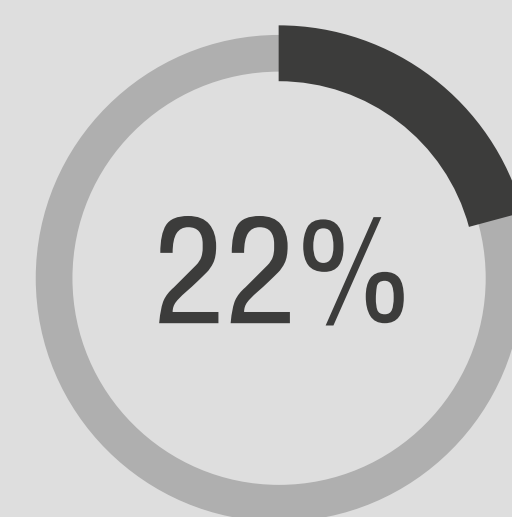
Obtención de licencia social para operar.



Eficiencias y oportunidades para la innovación.

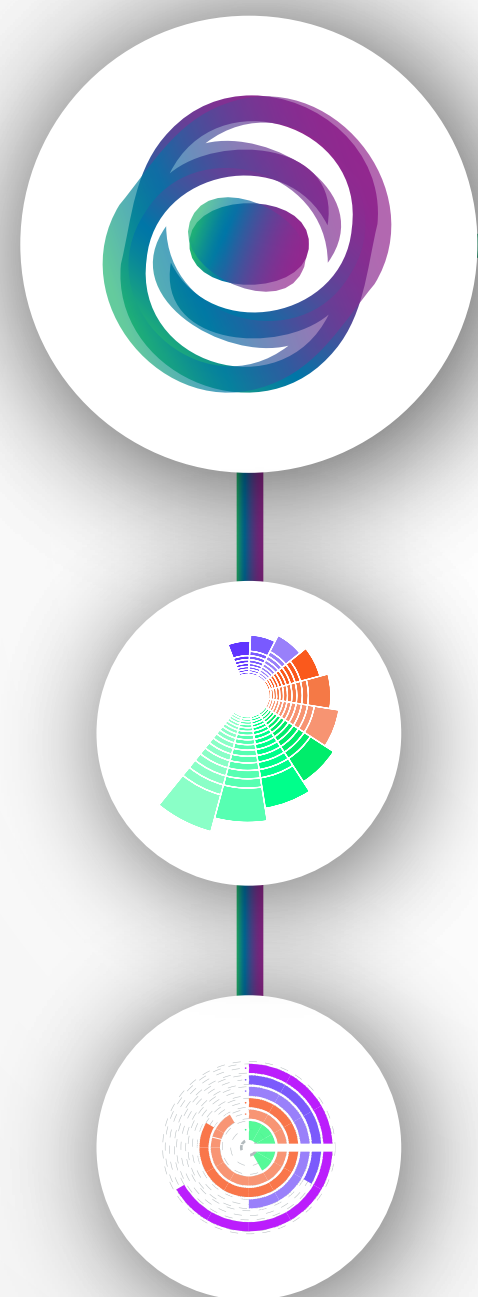


Riesgos regulatorios y de compliance.



Continuidad operacional.

Fuente ¿Cómo lograr una cadena de suministros sostenible? (2016) EY



Propuesta de valor del vínculo entre mandante y proveedor

- Gestión proactiva de prevención de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza.
- Eficiencia en la gestión operacional.
- Adaptación ante contingencias: resiliencia.
- Optimización de procesos, generando aprendizaje e innovación.
- Potenciar la cadena de valor de la compañía, integrando el enfoque ASG.
- Fortalecer la reputación corporativa.
- Generación de relaciones en el largo plazo y maximizar el logro de impactos positivos y de desarrollo sostenible.

METODOLOGÍA: ¿DESDE DÓNDE SE CONSTRUYE LA GUÍA PARA LA GESTIÓN DE UNA CADENA DE SUMINISTRO SOSTENIBLE?

Resultado de la agregación, análisis e integración de 4 etapas

1ª IDENTIFICACIÓN DE NORMATIVAS ASOCIADAS A LA CADENA DE SUMINISTRO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

Revisión del marco regulatorio, de protocolos y normativas asociadas a la relación de aprovisionamiento y de las dimensiones OCDE:

- Derechos Humanos (DDHH).
- Derechos laborales.
- Medio ambiente.
- Ética, probidad y mediación.

Revisión y análisis de aproximadamente 90 documentos, realizado con el Programa Sin Límites de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

2ª EVALUACIÓN ACTUAL PROCESO DE APROVISIONAMIENTO EN CHILE

En actores del proceso de aprovisionamiento a nivel de grandes empresas y pymes.

Fase cualitativa

Entrevistas en profundidad a grandes empresas y a pymes:

- 10 entrevistas grandes empresas.
- 3 entrevistas a organizaciones: Ministerio Economía, CORFO, Punto Nacional de Contacto OCDE (PNC).
- 10 entrevistas a actores relevantes: Acción Empresas, Asociación Chilena de Profesionales de Compras (APCO), Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), Centro de Arbitraje y Mediación CCS (CAM), Corporate Citizenship, Global Reporting Initiative (GRI), Pacto Global, Red Negocios CCS, Sedex y Sistema B.
- 7 entrevistas grupales a pymes.

3ª LEVANTAMIENTO BUENAS PRÁCTICAS:

- Nacional Internacional:
 - Mila.
 - Dow Jones.
 - Destacados industria local.
- Revisión y registro de más de 30 reportes.

Fase cuantitativa

Encuestas online a grandes empresas y a pymes, abordando aspectos relativos a cumplimientos y procesos relacionales asociados a:

- DD.HH.
- Derechos laborales.
- Medio ambiente.
- Ética, probidad y mediación.

20 Encuestas grandes empresas.
170 Encuestas pymes.

4ª EVALUACIÓN PROTOTIPO GUÍA

Presentación y revisión de la estructura de la Guía a grandes empresas y pymes.

¿DESDE DÓNDE VIENEN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LAS ETAPAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y SU ANÁLISIS?

EMPRESA

A.- LEVANTAMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS A PARTIR DE ENTREVISTAS Y REPORTES DE SOSTENIBILIDAD 2020.

Entrevistas en profundidad:

- Natura.
- Casa ideas.
- Sura.
- Sodimac.
- Falabella.
- BCI.
- Colbún.
- Walmart.

Reportes sostenibilidad:

- Financiero: Sura, Santander.
- Retailer: Jumbo, Sodimac.
- Productivo: Codelco, Lipigas.
- Consumo Masivo: L'Oréal, Natura, Nestlé, otras.



B.- LEVANTAMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS CHILENAS DE DISTINTAS CATEGORÍAS CON PARTICIPACIÓN EN DOW JONES:

- AntarChile.
- Copec.
- CCU.
- Parque Arauco.
- CMPC.
- Colbún.



C.- LEVANTAMIENTO BUENAS PRÁCTICAS DE ABASTECIMIENTO EN EMPRESAS GOLD DEL DOW JONES INDEX, DE LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS (*):

- Grupo Nutresa (alimentos).
- Adidas (textiles - confección).
- ITOCHU Corp (comercio - distribución).
- Samsung (equipos - instrumentos - electrónicos).
- Teck resources ltd (metales - minería).
- UPM - Kymmene OYJ (productos madereros - papeleros).
- Unilever NV (productos personales).
- Sodexo FR (restaurantes - centros recreativos).
- Industria de Diseño Textil (retail).
- Allianz GE (seguros).
- True Corp PCI Thai (servicios de telecomunicaciones).
- Waste Management Inc (suministros y servicios comerciales).
- Otros.

FUENTES DE REFERENCIA

D - INSTITUCIONES NO GUBERNAMENTALES

- Pacto Global.
- ONU.
- OIT.
- OCDE.
- GRI.

LÍNEA BASE Y REFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS

ASOCIACIÓN DE PRÁCTICAS A LA CADENA DE SUMINISTRO

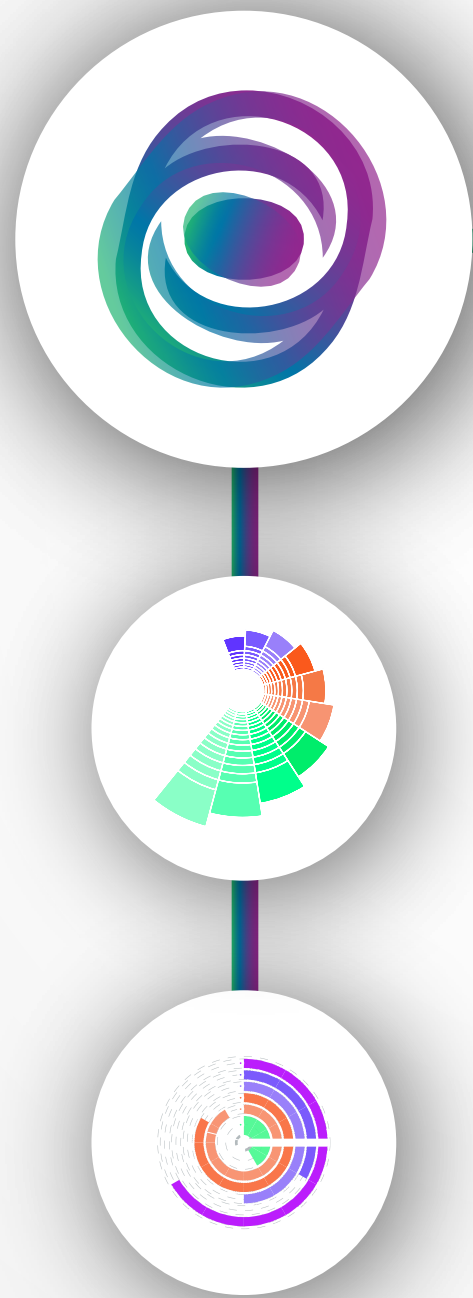
Pertinencia de las prácticas en cada etapa del proceso.

Prácticas y asociación de competencias del mandante y proveedor, en cada etapa del proceso.

Asociación de prácticas y competencias a dimensiones OCDE.

Asociación de prácticas y competencias a los 10 principios de Pacto Global.

Asociación de prácticas y competencias a Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



¿DESDE DÓNDE VIENEN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LAS ETAPAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y SU ANÁLISIS?

10 PRINCIPIOS PACTO GLOBAL:
4 DIMENSIONES OCDE: DDHH, TRABAJO, MEDIO AMBIENTE, ÉTICA, PROBIDAD Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.	2	Las empresas deben asegurarse que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.	DERECHOS HUMANOS
3	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	4	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	
5	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	6	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.	NORMAS LABORALES
7	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	8	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	MEDIO AMBIENTE
9	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.			
10	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.	LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN		

Link Guía ODS

https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Guia_ODS_online.pdf

¿DESDE DÓNDE VIENEN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LAS ETAPAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y SU ANÁLISIS?

LOS DIEZ PRINCIPIOS de la Red de Pacto Global

DERECHOS HUMANOS

NORMAS LABORALES

MEDIO AMBIENTE

LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

10 Principios CORRELACIÓN 17 ODS

- 1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- 2 Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
- 3 Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- 4 Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- 5 Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- 6 Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- 7 Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- 8 Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- 9 Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
- 10 Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Link Guía ODS

https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Guia_ODS_online.pdf

¿QUÉ CONTIENE LA GUÍA PARA GESTIÓN DE UNA CADENA DE SUMINISTRO SOSTENIBLE?

ESTE DOCUMENTO CONTIENE UN ABORDAJE DE LA CADENA DE SUMINISTRO TRANSVERSAL A LAS DISTINTAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS, ASÍ COMO LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS ASOCIADAS A LAS DISTINTAS ETAPAS DE MADUREZ DE LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE ESTA CADENA.

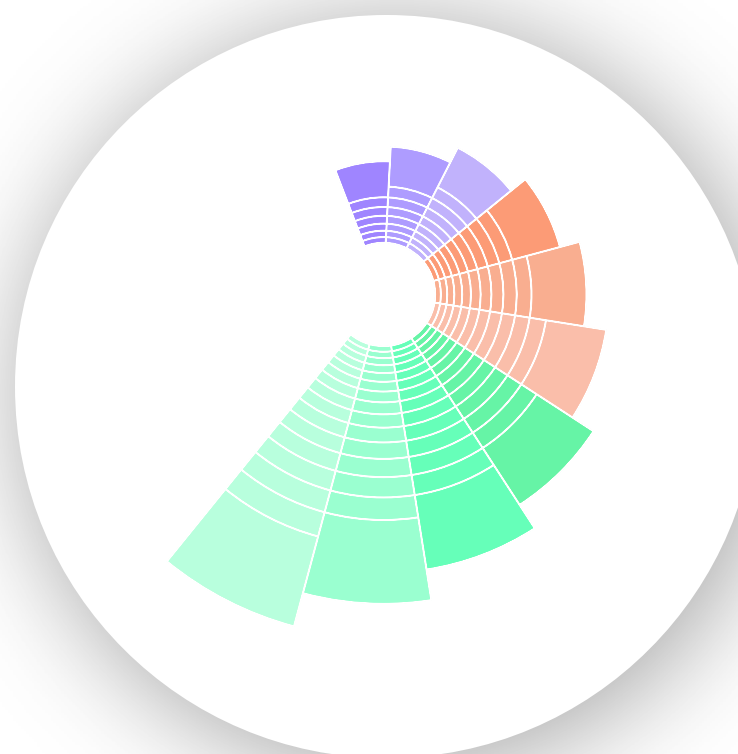
ETAPAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Etapas de gestión de la cadena de suministro:

1. Necesidad.
2. Solicitud del pedido.
3. Fuentes de aprovisionamiento.
4. Creación y seguimiento orden de compra/contrato.
5. Ejecución del servicio y administración del contrato.
6. Recepción de mercancías/servicio.
7. Recepción de facturas.
8. Verificación de facturas.
9. Proceso de pago.
10. Evaluación y cierre.

¿Qué permite esta exploración?

- La identificación de roles de mandante/proveedor en cada etapa de la cadena.
- La identificación de riesgos y oportunidades en cada etapa de la cadena.
- La identificación de oportunidades en las distintas etapas de la cadena de suministro.



DESARROLLO PROGRESIVO DE BUENAS PRÁCTICAS

Este modelo nos permite identificar 6 niveles progresivos de buenas prácticas, las que en su implementación impactan positivamente el desarrollo de una cadena de suministro sostenible.

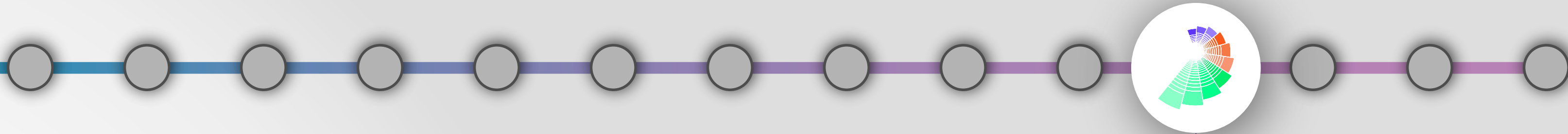
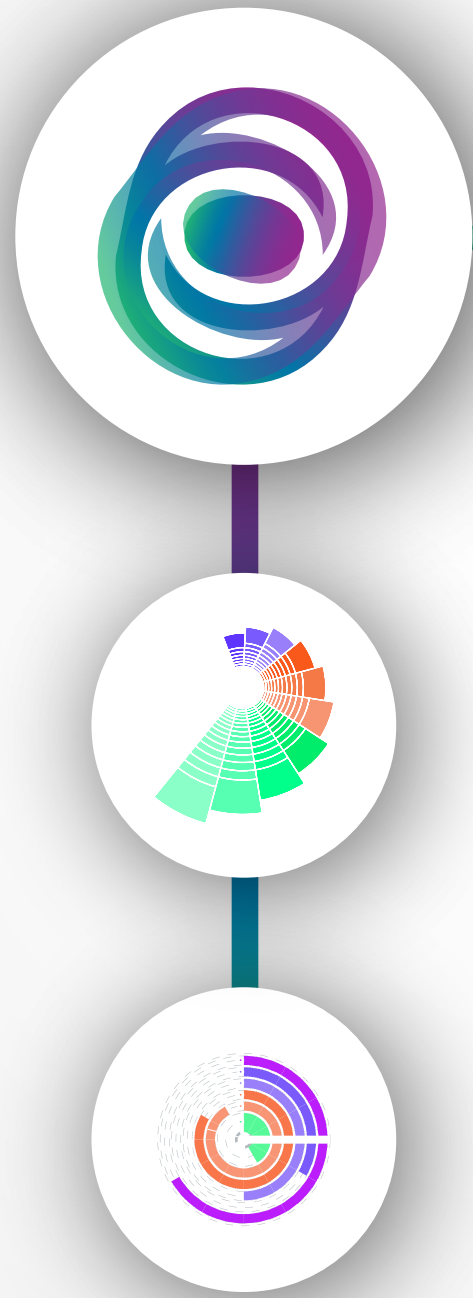
Niveles de adopción:

1. "Buenas prácticas: Cumplimiento de la legalidad vigente"
2. "Buenas prácticas: Compromisos y cumplimientos extralegalidad"
3. "Buenas prácticas: Adopción de compromisos internacionales"
4. "Buenas prácticas: Mecanismos de monitoreo y validación"
5. "Buenas prácticas: Gestión operacional ASG mandante-proveedor"
6. "Buenas prácticas: Métodos de trabajo colaborativo e integrado"

¿Qué permite esta exploración?

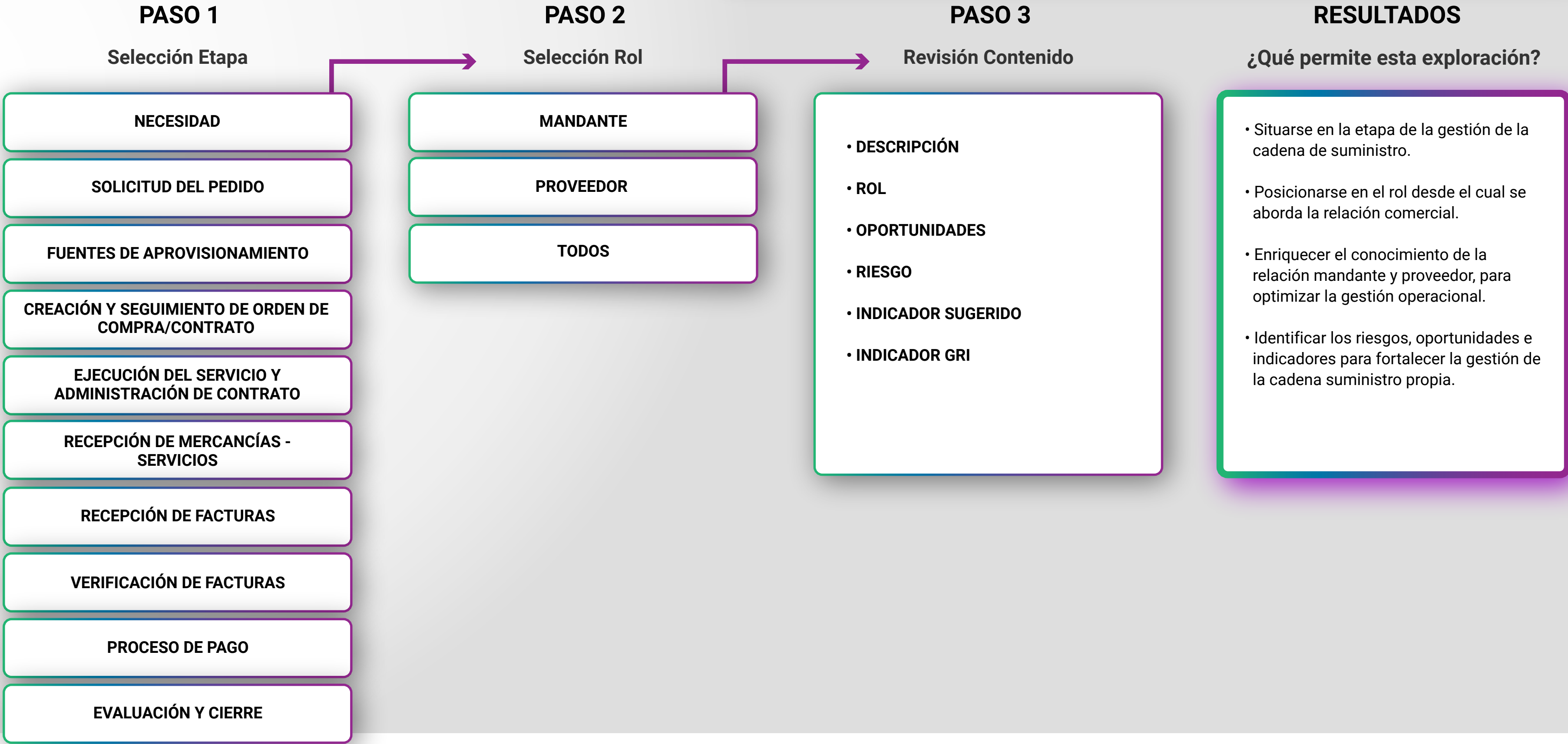
- Situar nivel de gestión interno respecto a los 6 niveles de la cadena de suministro sostenible, considerando la estrategia, objetivos y desafíos de su empresa.
- Identificar buenas prácticas por nivel.
- Identificar la participación del mandante y proveedor en las prácticas contempladas en cada uno de los 6 niveles.
- Detectar oportunidades de mejora respecto a las buenas prácticas planteadas, que permitan avanzar progresivamente hacia una cadena de suministro sostenible.
- Identificar la contribución de las buenas prácticas a los Principios de Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en concordancia con el marco de la guía de la debida diligencia de la OCDE.

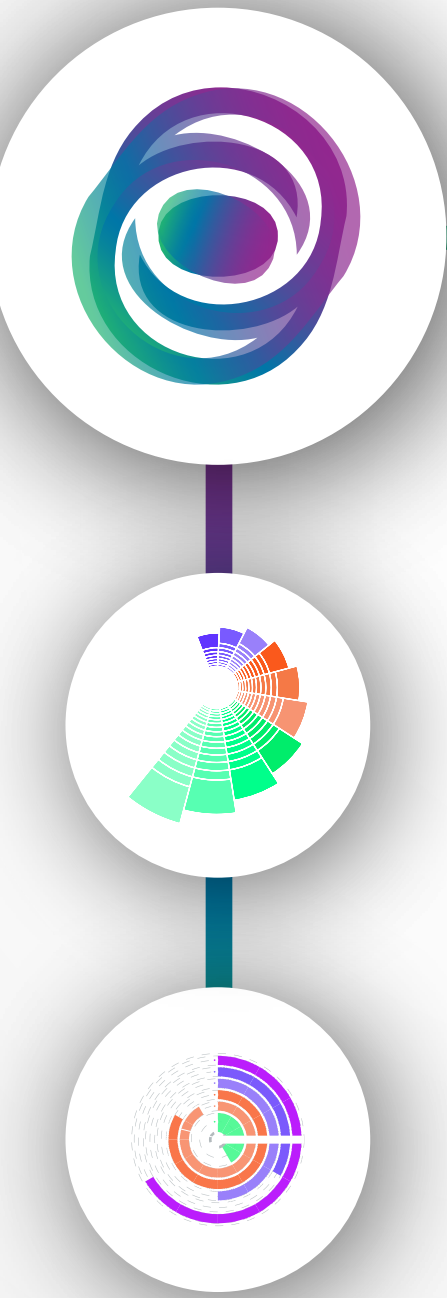




ETAPAS CADENA DE SUMINISTRO

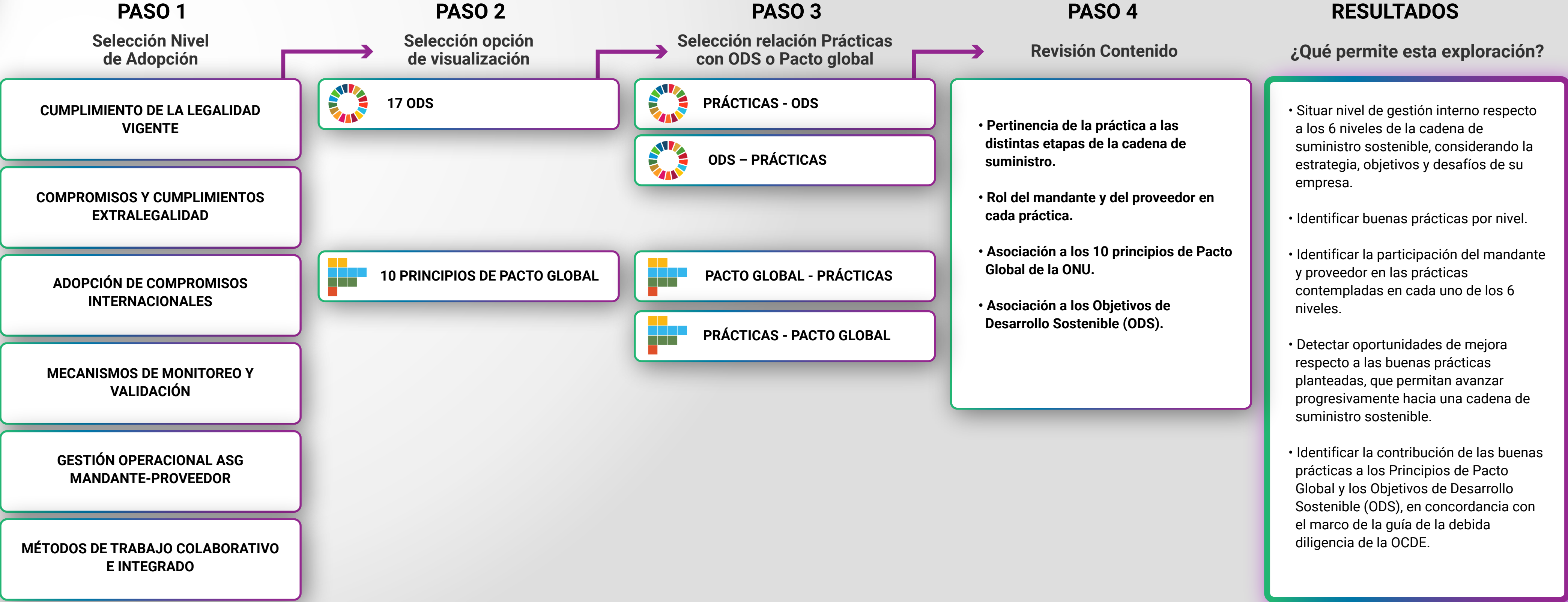
¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?

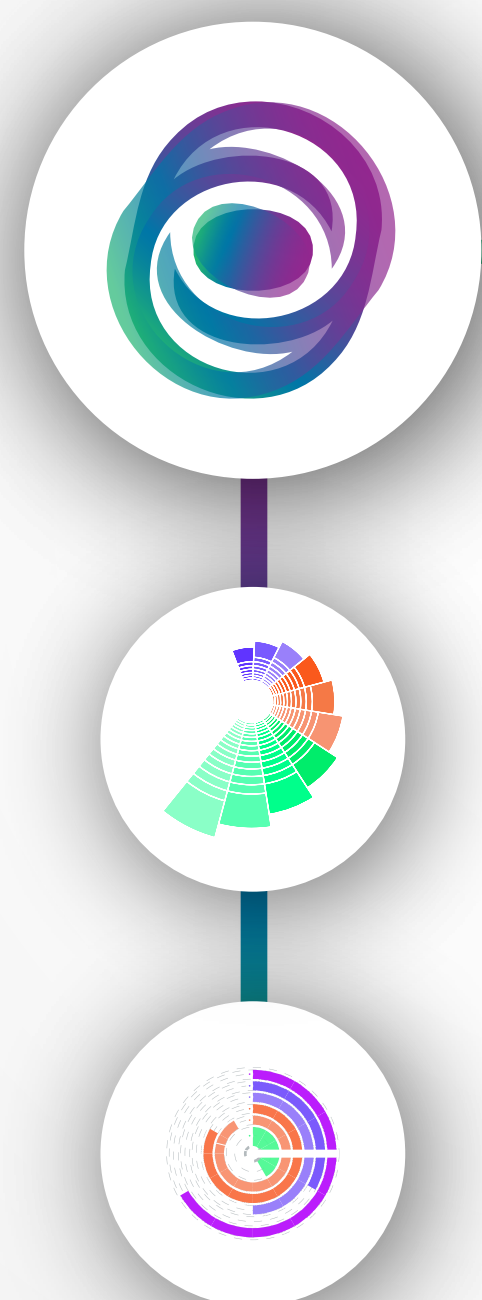




BUENAS PRÁCTICAS

¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?





PRÓXIMOS PASOS

HOJA DE RUTA GESTIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO SOSTENIBLE

La Cámara de Comercio de Santiago se ha propuesto ser agente de cambio, para impulsar un desarrollo empresarial sostenible en nuestro país y promover mejores prácticas en las relaciones entre socios comerciales (B2B).

Esta Guía, junto a la conformación del comité de compras, constituyen los primeros pasos para instalar la “Gestión de Cadena de Suministro Sostenible” como un eje central en la toma de decisiones estratégicas de las empresas, promoviendo espacios de encuentro y diálogo entre mandantes y proveedores, mecanismos de apoyo para adopción de buenas prácticas y estándares que respondan a las necesidades actuales y futuras de los mercados y la sociedad.



AGRADECIMIENTOS

UN TRABAJO EN CONJUNTO

Porque la colaboración ha sido fundamental para la realización de esta guía, queremos agradecer a las empresas y organizaciones que nos compartieron su experiencia, procesos de abastecimiento, recomendaciones y prácticas, especialmente a Falabella y BCI por el apoyo brindado.

Grandes Empresas



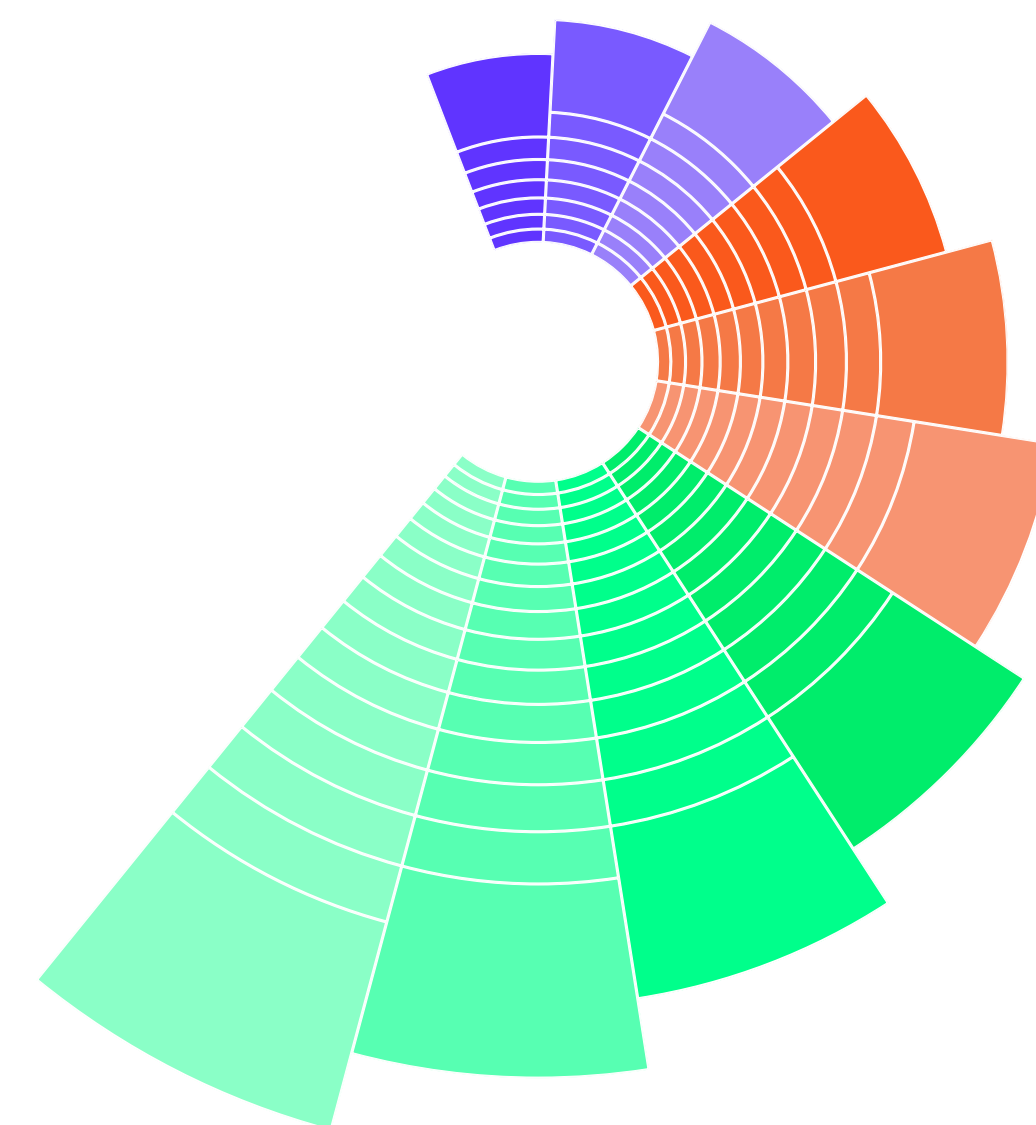
Pymes



Organizaciones



ETAPAS EN LA CADENA SE SUMINISTRO



ETAPAS

ETAPAS EN LA CADENA SE SUMINISTRO

DEFINICIÓN

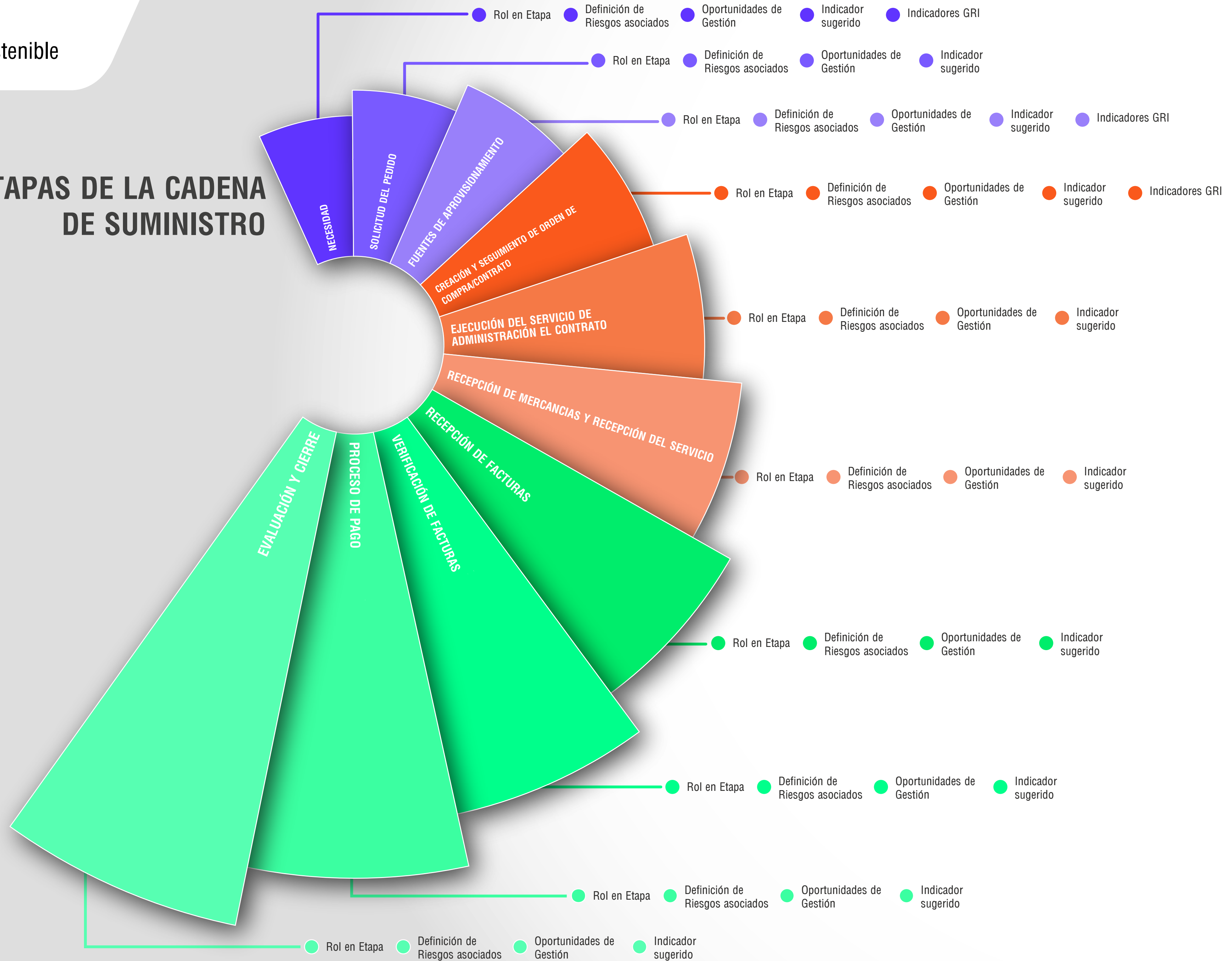
Este modelo nos permite analizar cada una de las etapas de la cadena de suministro, identificando los riesgos, oportunidades e indicadores de gestión para mandantes, proveedores y la relación que se establece entre ambos.

- 1 NECESIDAD
- 2 SOLICITUD DEL PEDIDO
- 3 FUENTES DE APROVISIONAMIENTO
- 4 CREACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ORDEN DE COMPRA/CONTRATO
- 5 EJECUCIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO
- 6 RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS Y RECEPCIÓN DEL SERVICIO
- 7 RECEPCIÓN DE FACTURAS
- 8 VERIFICACIÓN DE FACTURAS
- 9 PROCESO DE PAGO
- 10 EVALUACIÓN Y CIERRE





ETAPAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO



NECESIDAD

DESCRIPCIÓN

Identificación y formulación de necesidades de aprovisionamiento de productos y servicios, desde la experiencia de distintas áreas de la compañía.

RIESGO ASOCIADO

Ausencia en la definición clara de la necesidad, a partir de variables y requisitos que permitan prevenir riesgos e impactos negativos en los ámbitos ambientales, sociales o de gobernanza.

INDICADOR SUGERIDO

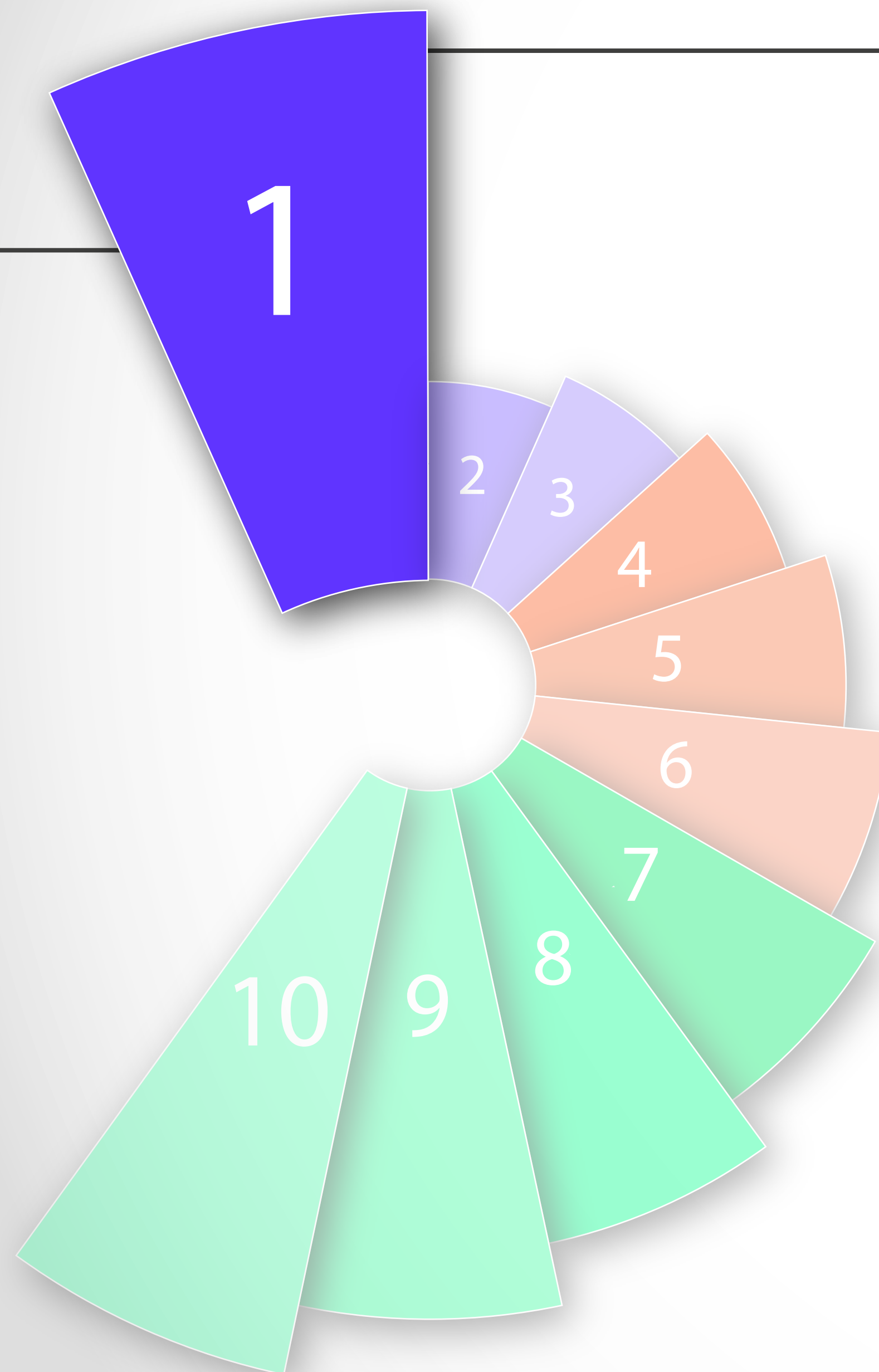
100% de formalización de necesidades y/o destrezas claves para el proyecto, bienes o servicios, de acuerdo a las normativas, políticas de la compañía, código de ética, tiempos de respuesta y detalles respecto de tamaño y localización geográfica del proveedor, entre otros.

INDICADOR GRI

102 - 9. Cadena de Suministro.

Descripción de la cadena de suministros de la organización, incluidos los elementos principales relacionados con las actividades, marcas principales, productos y servicios de la organización.

ETAPAS EN LA CADENA SE SUMINISTRO



ROL MANDANTE

Define la necesidad en función de sus objetivos y procedimientos de la compañía, ya sea a nivel de productos o servicios, identificando los aspectos claves de la gestión.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL MANDANTE

Contar con un cuerpo de conocimiento sistematizado que permita seleccionar proveedores. Estructurar la necesidad a partir de las variables y destrezas claves para el proyecto, considerando las normativas, políticas de la compañía, código de ética, tiempos de respuesta y consideraciones respecto de tamaño y localización geográfica del proveedor, entre otros.

ROL DEL PROVEEDOR

Identifica las distintas oportunidades y canales de contacto digitales y presenciales necesarios, para posicionarse como una alternativa posible.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL PROVEEDOR

Fortalecer su elegibilidad como proveedor, optimizando sus procesos y el tratamiento de sus riesgos e impactos. Esto genera una oferta de valor estratégica para el potencial proveedor.

SOLICITUD DEL PEDIDO

DESCRIPCIÓN

Formalización de las condiciones administrativas, operacionales, técnicas y de gestión de comportamientos éticos, de probidad y transparencia asociados al requerimiento de producto y/o servicio para la licitación a proveedores.

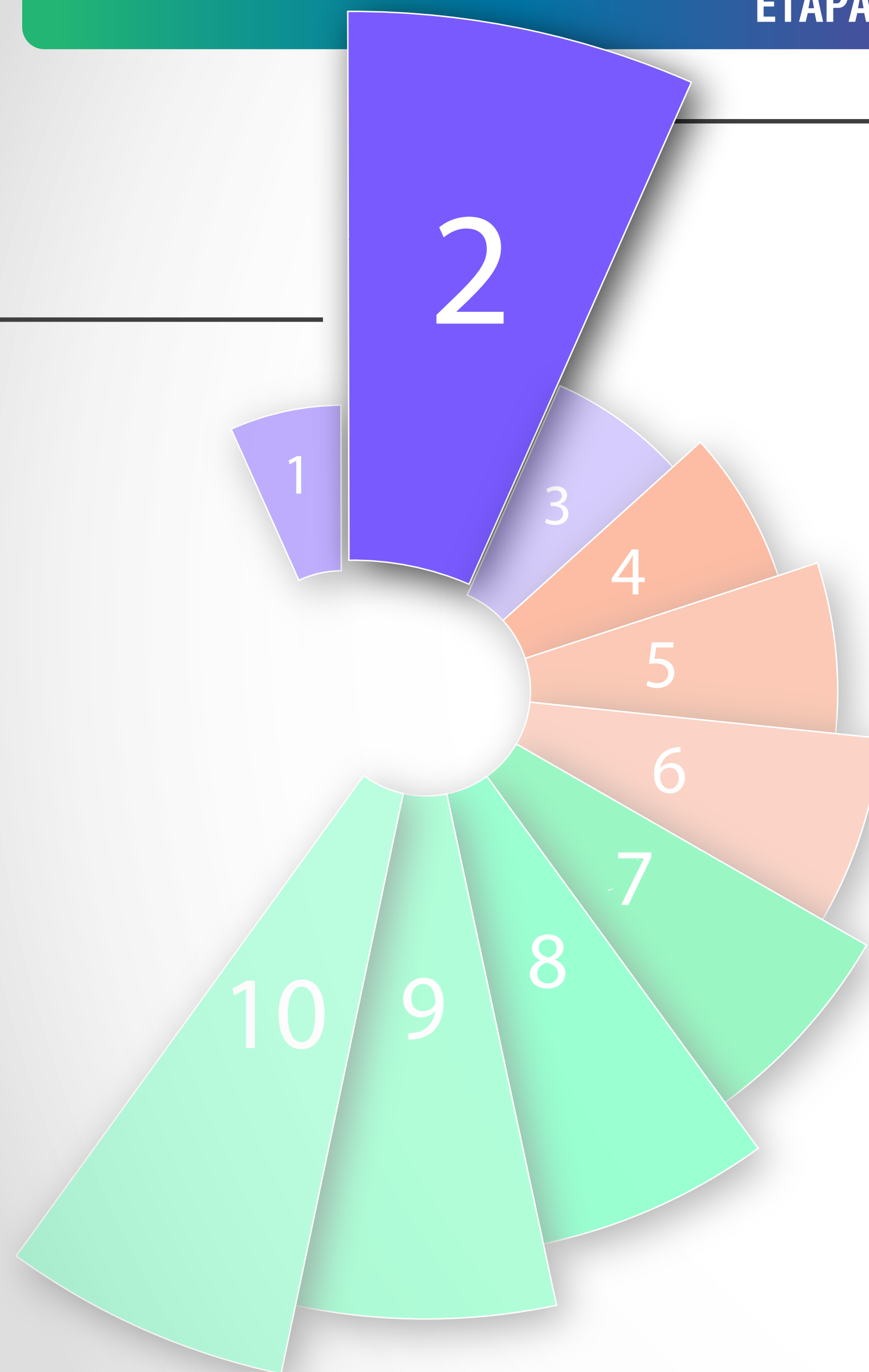
RIESGO ASOCIADO

Formulación de pedido sin considerar cómo el proveedor recibe y entiende la necesidad de la compañía. Desconocimiento de las capacidades de autonomía, tiempos de respuesta, innovación y reacción ante imprevistos por parte del proveedor. Incurrir en la mala práctica de invisibilizar al proveedor como contraparte activa del proyecto.

INDICADOR SUGERIDO

El 100% de los trabajadores del proveedor involucrados en la gestión del proyecto, deben tener sus leyes sociales y contratos al día para poder postular al proyecto.

ETAPAS EN LA CADENA SE SUMINISTRO



ROL MANDANTE

Formaliza las necesidades detectadas, de acuerdo con sus procedimientos internos, cuidando que éstas respeten la legislación, las políticas de la compañía, los impactos ASG asociados y los estándares en sus distintos niveles de aplicación para proveedores, productos y servicios.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL MANDANTE

Definir proyectos que posibiliten la optimización de los resultados a obtener en términos de la proactividad, tiempos de respuesta, innovación y rendimiento financiero.

ROL DEL PROVEEDOR

Optimiza la definición de sus productos y servicios, tanto a nivel técnico como comunicacional, con el fin de potenciar su perfil de proveedor.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL PROVEEDOR

Generar aprendizajes técnicos y de gestión, evolución y desarrollo como empresa, además de sensibilización frente a las necesidades del mandante.



FUENTES DE APROVISIONAMIENTO

DESCRIPCIÓN

Identificación de perfiles y tipos de proveedores posibles para satisfacer los requerimientos del pedido del producto/servicio y que puedan ser invitados a la licitación y/o contrato directo.

RIESGO ASOCIADO

Deficiente identificación del perfil del proveedor que impacta en la viabilidad, eficiencia, oportunidad, costos y tiempos del proyecto. Incurrir en malas prácticas de:

- No considerar a proveedores locales.
- Considerar el precio como criterio clave de elección, más allá de los estándares del proveedor.

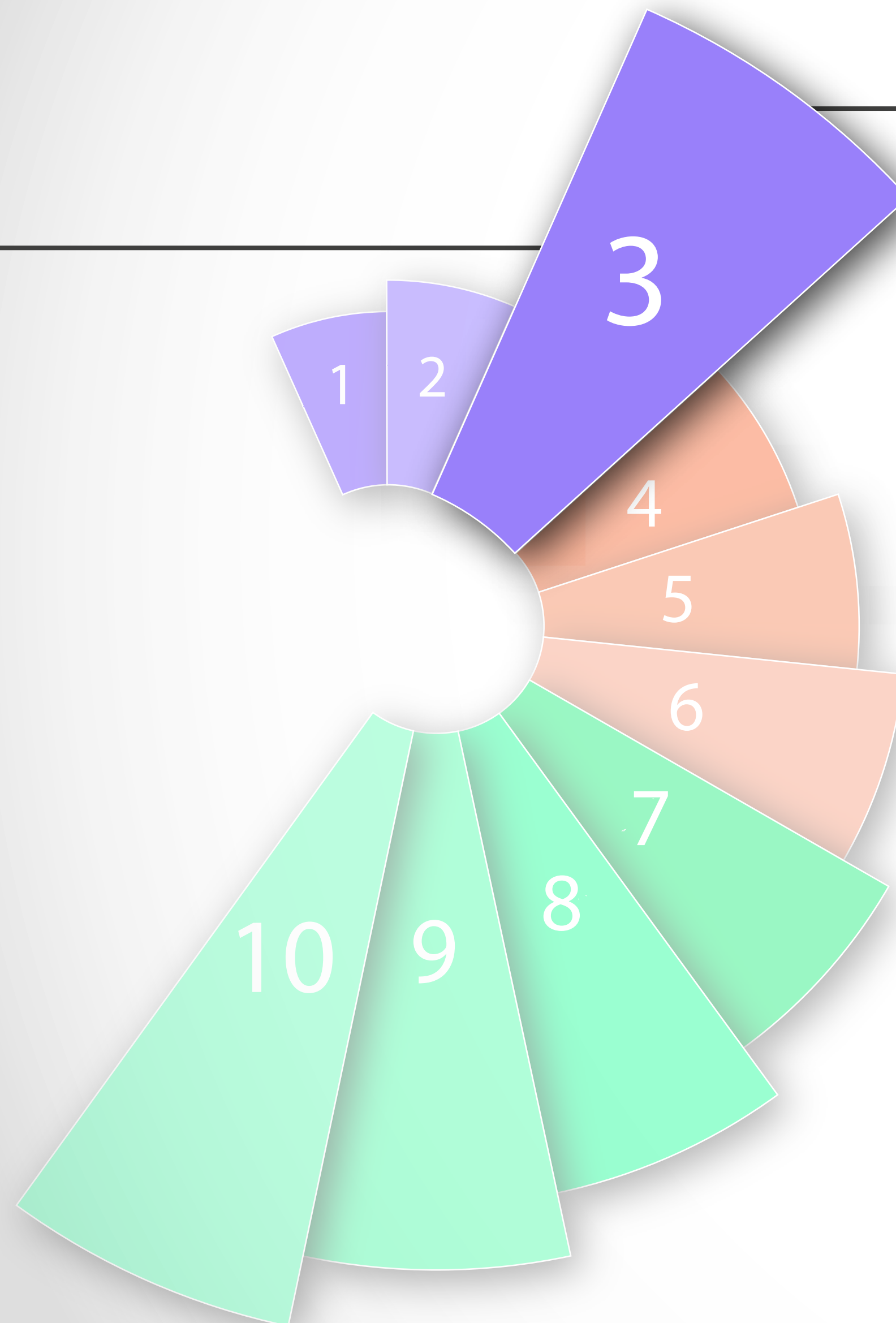
INDICADOR SUGERIDO

Verificar el 100% de potenciales proveedores en el cumplimiento de leyes sociales, remuneraciones y contratos en regla. Incorporar la variable de equidad de género. Determinar la incidencia de la medición de huella de carbono y código de ética en proveedores.

INDICADOR GRI

- 204-1. Proporción de gasto en proveedores locales
- 308-1. Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales
- 407-1. Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo
- 408-1. Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil
- 409-1. Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio
- 412-1. Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos
- 414-1. Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales

ETAPAS EN LA CADENA DE SUMINISTRO



ROL MANDANTE

Identifica perfiles de proveedores potenciales a participar en la licitación y/o contrato directo, en función de las necesidades formalizadas y la elaboración de requerimientos acordes a las necesidades y políticas de la compañía.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL MANDANTE

Trabajar con proveedores en modalidad de equipo, que posibilite la integración de nuevos puntos de vista para la optimización de los resultados, proactividad, innovación y mejores rendimientos financieros.

ROL DEL PROVEEDOR

Realiza las gestiones necesarias para estar vigente como una alternativa frente a las necesidades del mandante.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL PROVEEDOR

Establecer relaciones de colaboración con el mandante, que potencien el acceso a aprendizajes de la empresa contratante que impacten en su estrategia, crecimiento, innovación y productividad.

CREACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ORDEN DE COMPRA/CONTRATO

DESCRIPCIÓN

Formalización de los tiempos, presupuesto, condiciones, requerimientos técnicos, procesos administrativos y de gestión que regirán la prestación o ejecución del producto o servicio.

RIESGO ASOCIADO

Incurrir en malas prácticas:

- Inicio del proyecto sin firma del contrato corriendo el riesgo de que el proveedor no cubra los requerimientos de cumplimiento de la legalidad vigente, el proveedor queda sujeto a las condiciones que le imponga el contrato que se firmará posteriormente al inicio del proyecto.
- Se corre el riesgo que el proveedor no esté de acuerdo con el contrato y abandone el proyecto.
- Se corre el riesgo que el mandante cambie las condiciones del proyecto ya en desarrollo.

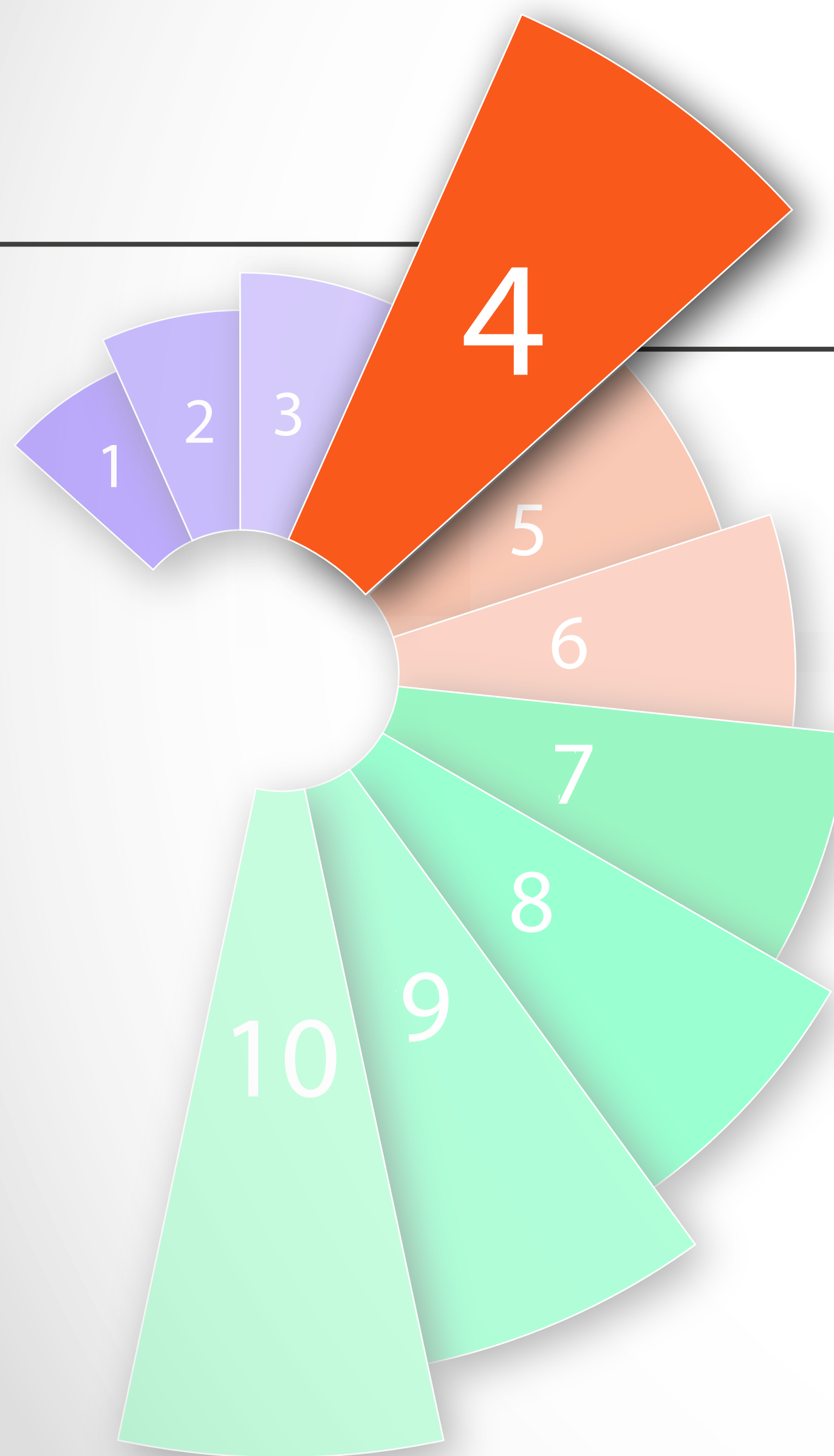
INDICADOR SUGERIDO

100% de proveedores con orden de compra o contrato firmado al inicio de la ejecución del servicio o producto.

INDICADOR GRI

414-1. Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales.

ETAPAS EN LA CADENA SE SUMINISTRO



ROL MANDANTE

Define y formaliza los requerimientos específicos del producto o servicio adjudicado, considerando los aspectos del cumplimiento de la legalidad existente en torno a: ética/probidad y resolución de conflictos, aspectos sociales, de DD.HH., laborales y ambientales.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL MANDANTE

Construir las bases de relación y vínculo positivo entre el mandante y el proveedor. Definir espacios de coordinación de expectativas, canales de comunicación, oportunidades, prevención y optimización del proyecto. Definir procesos de mediación y resolución de conflictos.

ROL DEL PROVEEDOR

Gestiona el conjunto de documentaciones necesarias para responder a los aspectos formales del contrato y de cumplimiento legal relativo a temáticas laborales, de DD.HH., trabajo infantil, trabajo esclavo y libertad de asociación.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL PROVEEDOR

Construir las bases de relación y vínculo positivo entre el mandante y el proveedor. Definir espacios de coordinación de expectativas, canales de comunicación, oportunidades, prevención y optimización del proyecto. Definir procesos de mediación y resolución de conflictos.



EJECUCIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO

DESCRIPCIÓN

Proceso de ejecución material del servicio y/o producto contratado y de las etapas administrativas asociadas a la implementación definida en el contrato.

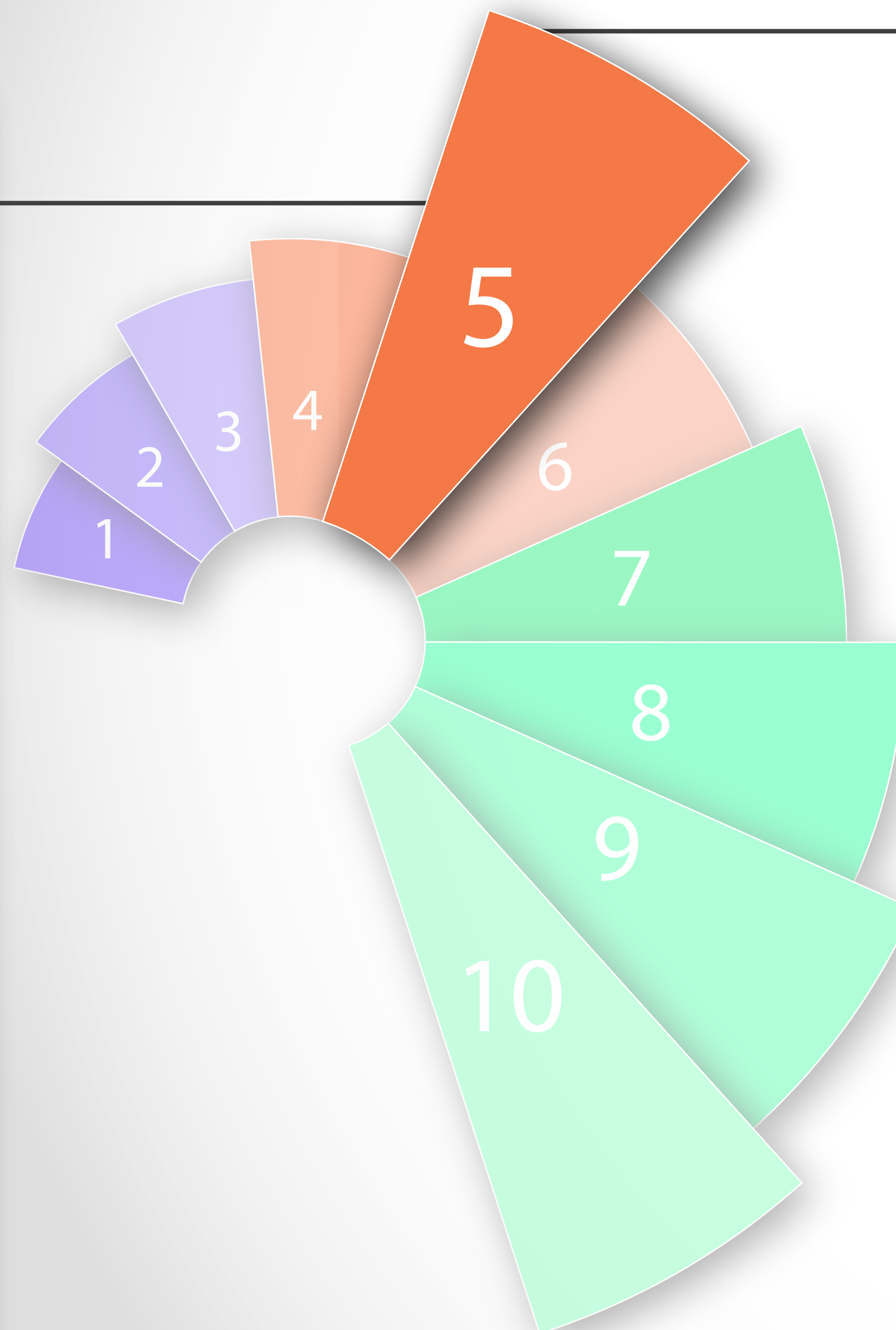
RIESGO ASOCIADO

Funcionamiento unidireccional, donde el mandante define y el proveedor acata. Se consideran malas prácticas: malentendidos, descoordinaciones y ausencia de espacios de innovación que impactan en la pérdida de oportunidades, en la optimización de recursos, en la optimización de tiempos y rendimiento financiero.

INDICADOR SUGERIDO

Existencia de formatos o sistemas de registro que den cuenta de las distintas instancias de la relación con el proveedor, a fin de construir trazabilidad de los procesos para poder comparar experiencias y desempeños.

ETAPAS EN LA CADENA SE SUMINISTRO



● ROL MANDANTE

Acuerda metodologías de trabajo en conjunto con el proveedor para analizar los procesos en la búsqueda de oportunidades y prevención de riesgos asociados al proyecto, así como el monitoreo de los impactos ambientales, sociales y de gobernanza.

● OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL MANDANTE

Generar eficiencia operacional a partir de una relación de beneficio mutuo con el proveedor en donde la innovación, la flexibilidad y los aprendizajes conjuntos permiten un impacto positivo a nivel financiero.

● ROL DEL PROVEEDOR

Ejecuta los aspectos operativos del servicio y/o producto, identificando los puntos claves del requerimiento del mandante, a fin de enriquecer de manera proactiva la necesidad de su cliente, yendo más allá del requerimiento y abordándolo desde una actitud de mejora continua.

● OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL PROVEEDOR

Adquirir y profundizar conocimientos y aprendizajes, como consecuencia del trabajo en conjunto y proactivo con el mandante, accediendo a experiencias de calidad que contribuyan al desarrollo de su negocio y aportando a su reputación.

RECEPCIÓN DE MERCANCIAS Y RECEPCIÓN DEL SERVICIO

DESCRIPCIÓN

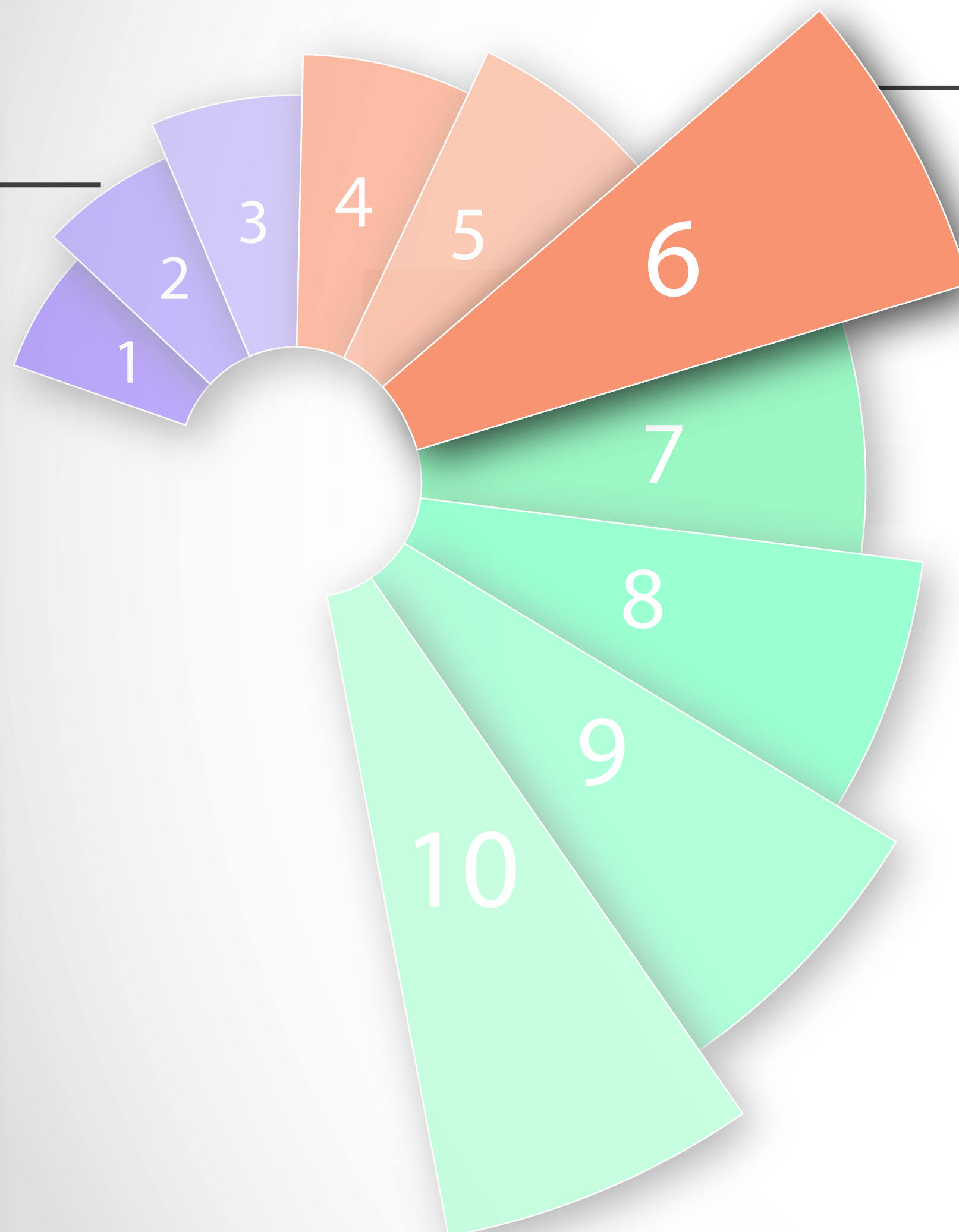
Proceso de recepción formal del servicio y/o producto ejecutado en función de los tiempos y requerimientos definidos.

RIESGO ASOCIADO

La ausencia de relación colaborativa entre mandante y proveedor impacta en la consecución de resultados no deseados, los que generan costos en plazos, calidad, oportunidad de la satisfacción de necesidades y presupuesto.

INDICADOR SUGERIDO

Existencia de formatos o sistemas de registro que den cuenta de las distintas instancias de la relación con el proveedor, a fin de construir trazabilidad de los procesos para poder comparar experiencias y desempeños.



ROL MANDANTE

Recibe los bienes y/o servicios de acuerdo con los requerimientos formales del contrato, derivados de un trabajo conjunto, coordinado y eficiente con el proveedor.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL MANDANTE

Generar un cierre de proyecto de manera eficiente que fortalezca la relación entre mandante y proveedor.

ROL DEL PROVEEDOR

Genera valor para el mandante a partir de la gestión eficiente del cumplimiento contractual del servicio y/o producto contratado, tanto a nivel formal como técnico.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL PROVEEDOR

Adquirir y profundizar conocimientos y aprendizajes, como consecuencia del trabajo en conjunto y proactivo con el mandante, accediendo a experiencias de calidad que contribuyan al desarrollo de su negocio y aportando a su reputación.

RECEPCIÓN DE FACTURAS

DESCRIPCIÓN

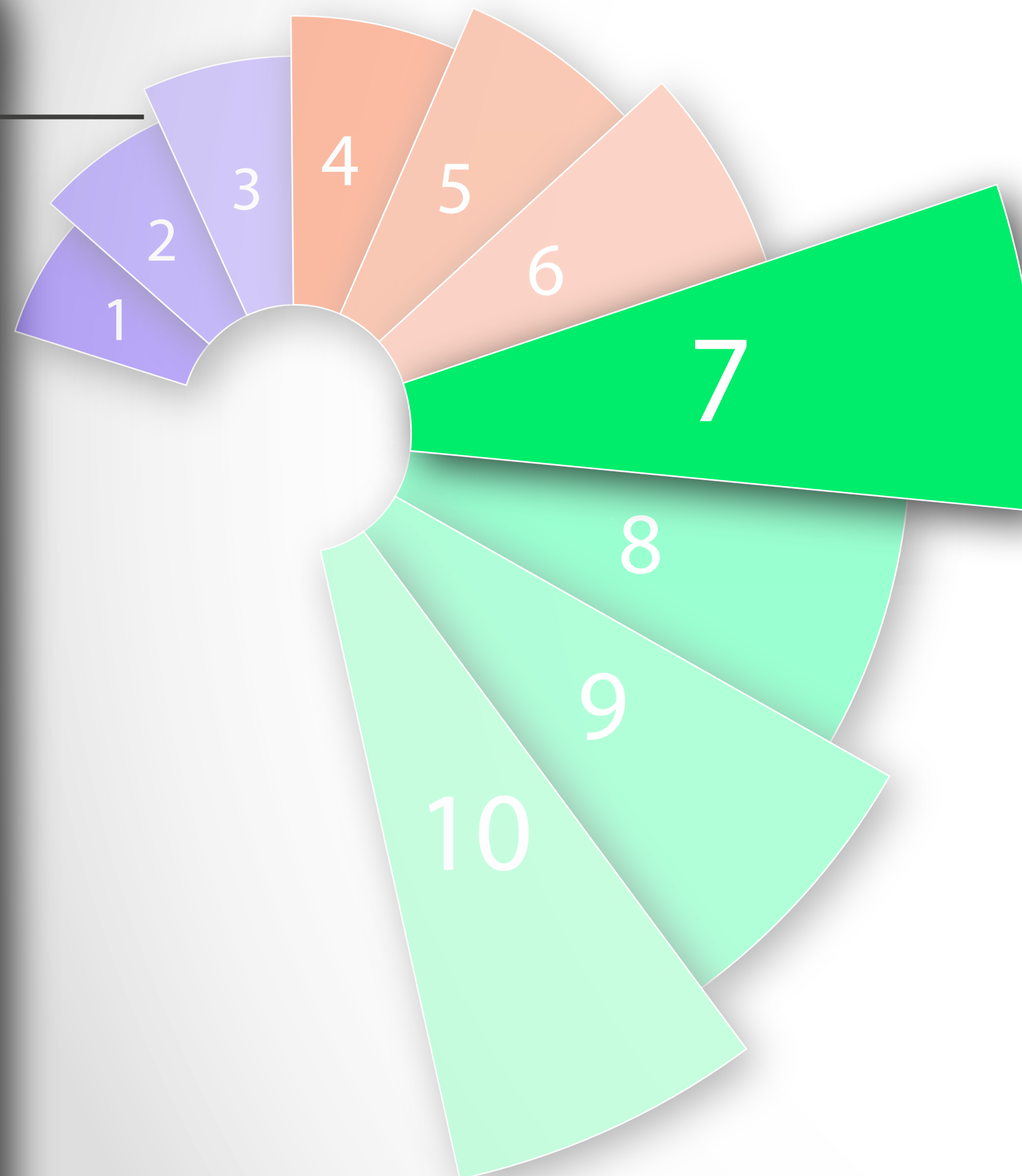
Recepción de facturas de acuerdo a los plazos y modalidades de pago establecidos.

RIESGO ASOCIADO

Generación de demoras en el proceso de pago que implique que esté fuera de los plazos que establece la normativa. Incurrir en malas prácticas de búsqueda de resquicios que demoren el pago.

INDICADOR SUGERIDO

Existencia de plazo a cumplir entre recepción, verificación de factura y pago.



ROL MANDANTE

Entrega de la Hoja Entrada Servicios (HES) y, en caso de que no se entregará anteriormente, de la Orden de Compra (OC), en conjunto con las instrucciones y canales necesarias para que el proveedor pueda facturar de manera fluida, incluyendo los contactos para hacer seguimiento a la factura y el pago.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL MANDANTE

Generar un cierre de proyecto de manera eficiente, que fortalezca la relación entre mandante y proveedor.

ROL DEL PROVEEDOR

Antes del envío de la factura, verifica que ésta corresponda al detalle de lo definido en la OC. Entender el procedimiento de pago de factura: contactos, mecanismos y procedimientos utilizados para el pago con el que cuenta la empresa. Procura el envío oportuno de la factura.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL PROVEEDOR

Cerrar positivamente el proyecto, tanto a nivel ejecucional como administrativos, fortaleciendo la relación con el mandante y una validación positiva mutua.

VERIFICACIÓN DE FACTURAS

DESCRIPCIÓN

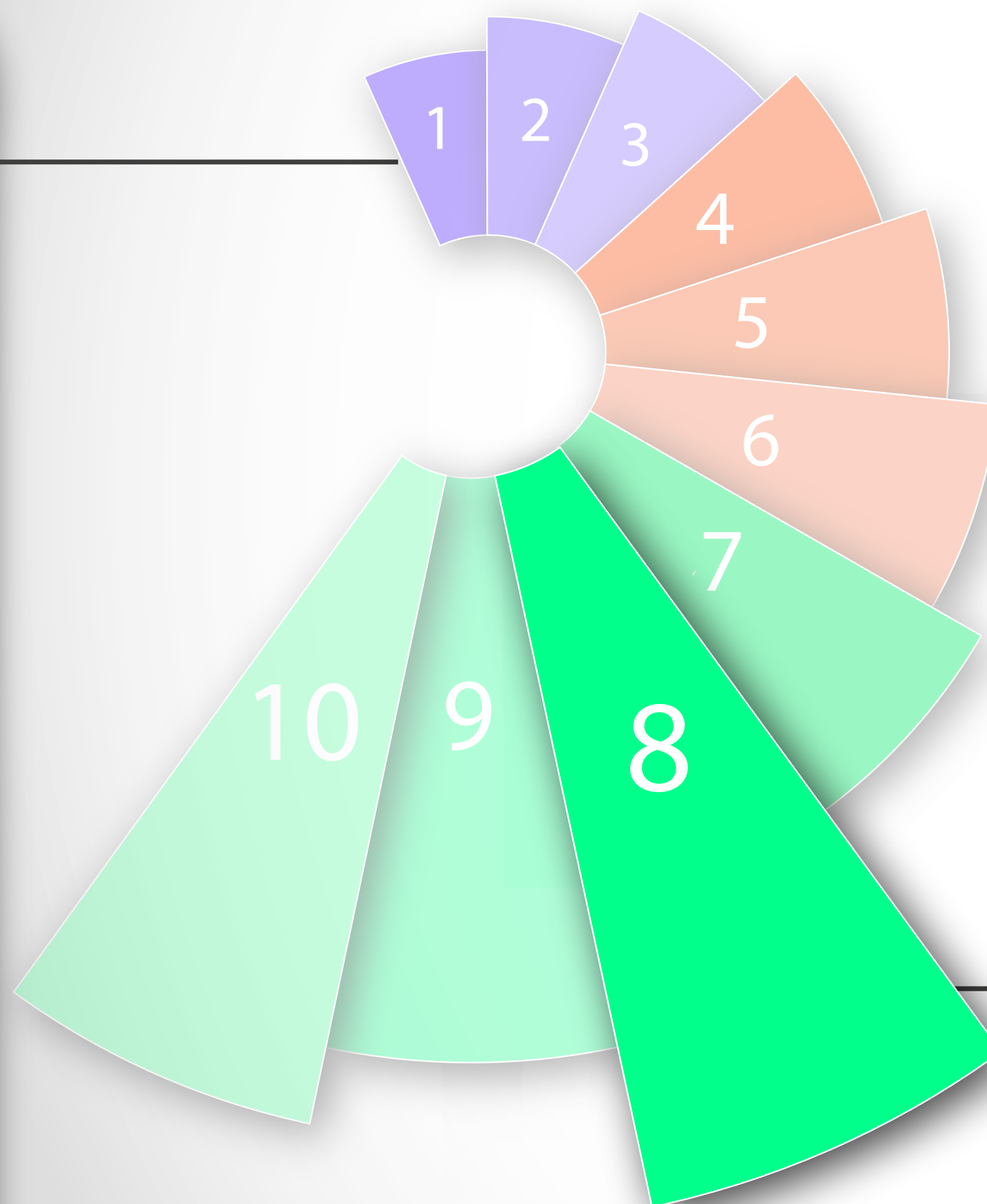
Verificación de conformidad del cumplimiento de las especificaciones del producto y/o servicio, así como los aspectos administrativos asociados.

RIESGO ASOCIADO

Existencia de situaciones que deterioran la relación construida con el proveedor. Malas prácticas: demoras en la emisión de la HES, facturas mal emitidas, retrasos en firmas adicionales al jefe de proyecto.

INDICADOR SUGERIDO

Existencia de plazo a cumplir entre recepción, verificación de factura y pago.



ROL MANDANTE

Valida, mediante firma, la recepción conforme del trabajo realizado, quedando de esta manera autorizado el pago frente a posibles otras firmas administrativas, que requieran acompañar la firma del jefe de proyecto.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL MANDANTE

Mantener y consolidar la relación con el proveedor, siguiendo el proyecto hasta el momento del pago como un aspecto importante dentro del cierre.

ROL DEL PROVEEDOR

Valida la firma de verificación de factura y, en base a su conocimiento de los procedimientos de la empresa, inicia el seguimiento de ésta.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL PROVEEDOR

Considerar los aspectos de facturación, verificación y pago como parte del proyecto, desarrollando una actitud proactiva frente al mandante en términos de los procedimientos necesarios para el pago.

PROCESO DE PAGO

DESCRIPCIÓN

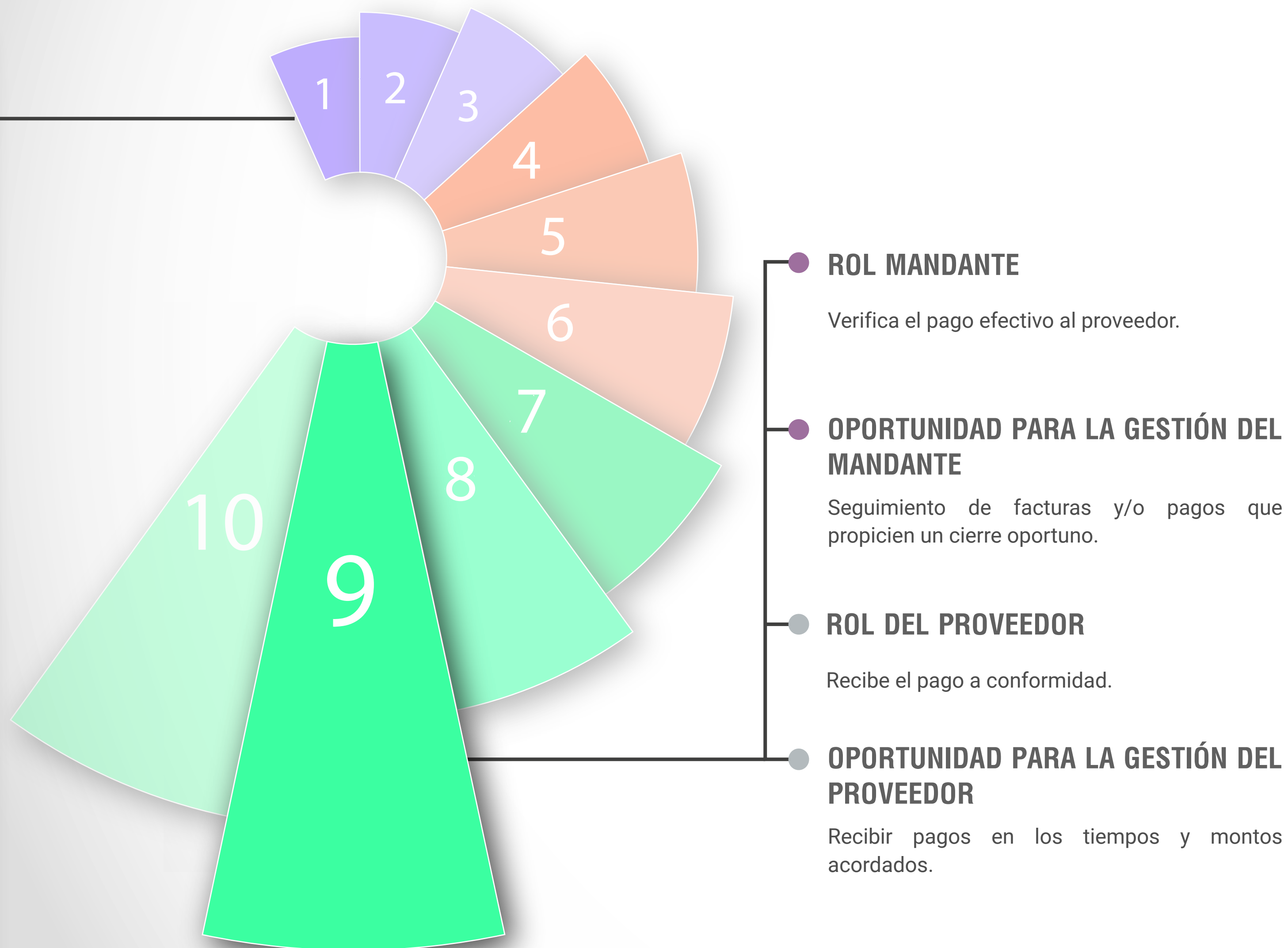
Pago de productos y servicios contratados.

RIESGO ASOCIADO

Incurrir en malas prácticas como la demora en el pago por falta de claridad en requerimientos administrativos a cumplir por el proveedor.

INDICADOR SUGERIDO

100% de pago máximo a 30 días.



EVALUACIÓN Y CIERRE

DESCRIPCIÓN

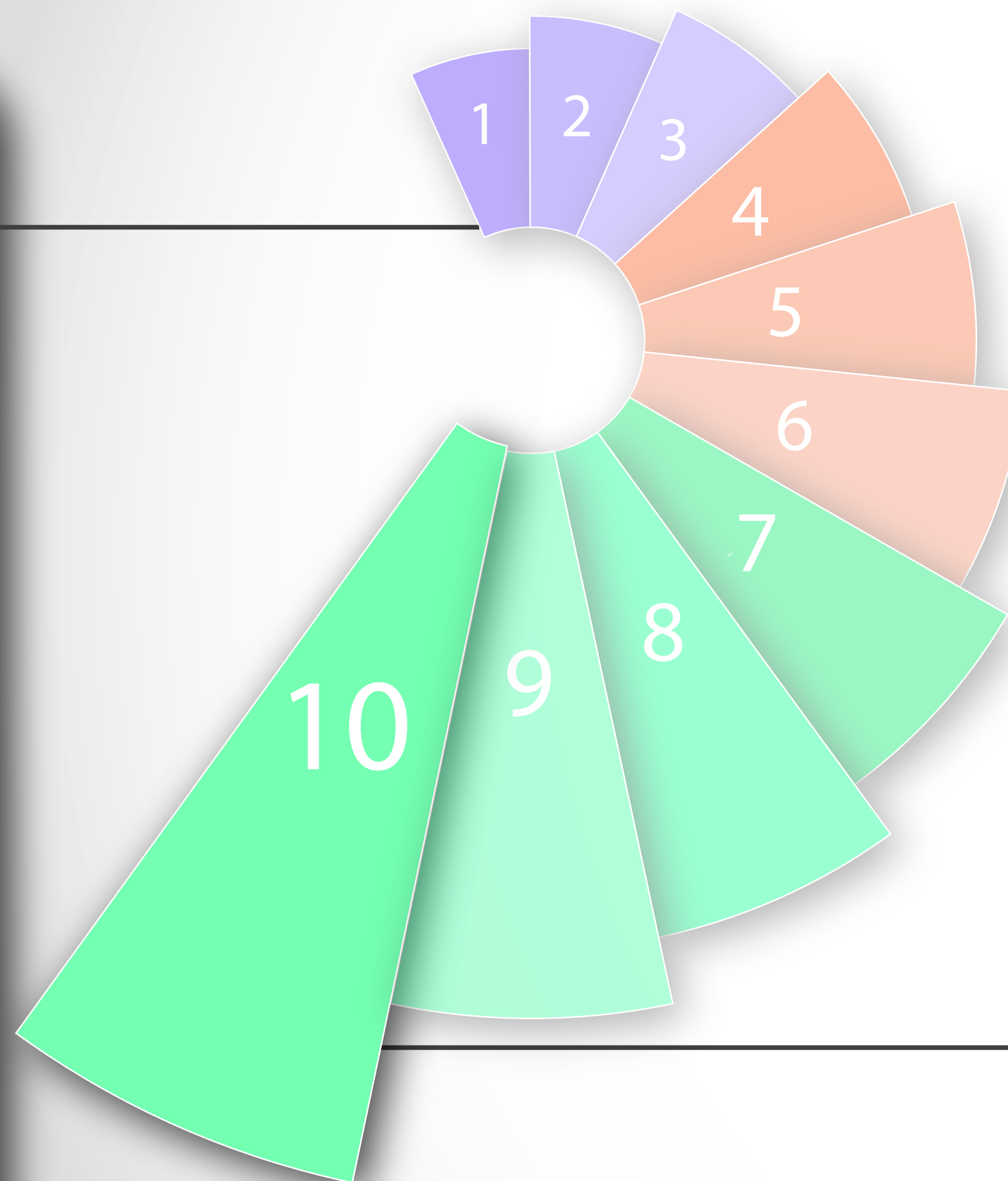
Etapa que promueve la identificación de aprendizajes y deltas de mejoras asociadas a la experiencia de aprovisionamiento.

RIESGO ASOCIADO

No identificar aprendizajes, posibilidades de innovación y de mejora. Incurrir en malas prácticas que impidan el desarrollo conjunto del mandante y el proveedor.

INDICADOR SUGERIDO

100% de proyectos con instancias de cierre, identificando aprendizajes y aspectos de mejora.



ROL MANDANTE

Revisa en conjunto con el proveedor dinámicas de trabajo compartido, a fin de identificar los aprendizajes obtenidos y aspectos de mejora para ambas partes.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL MANDANTE

Generar un enfoque de gestión basado en la mejora continua, que produzca impactos positivos en la optimización de los procesos y en la gestión de los recursos de manera eficiente, innovadora y con una visión de largo plazo.

ROL DEL PROVEEDOR

Revisa en conjunto con el mandante dinámicas de trabajo compartido, con el fin de identificar los aprendizajes obtenidos y los aspectos de mejora para ambas partes.

OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DEL PROVEEDOR

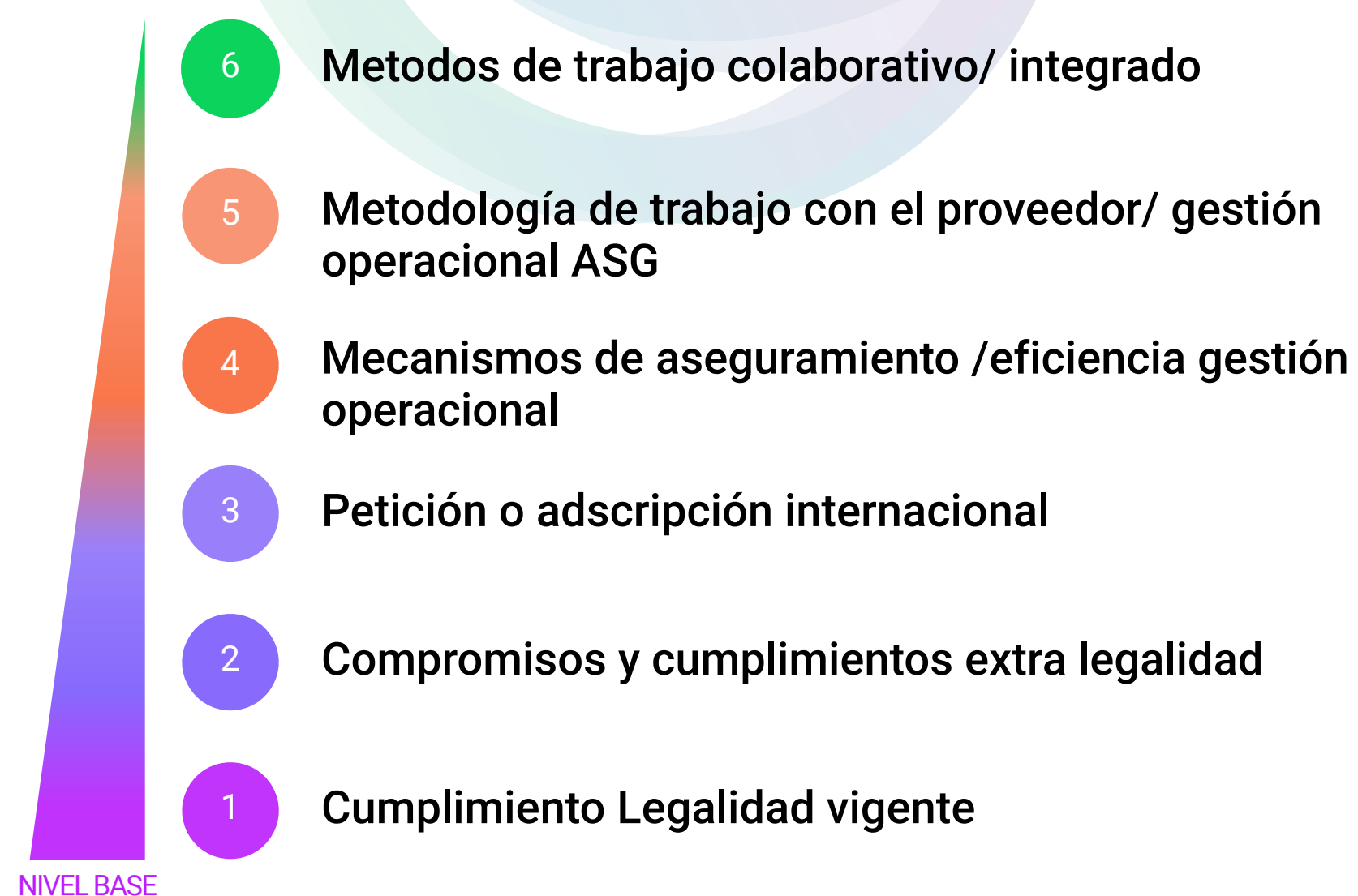
Consolidar los aprendizajes obtenidos identificando aspectos de mejora tanto a nivel de sus procesos administrativos, de su relación con clientes y de la ejecución de la tarea. Todo lo anterior a fin de tomar acciones que permitan fortalecer su desarrollo y crecimiento como empresa.

DESARROLLO PROGRESIVO DE BUENAS PRÁCTICAS



DESARROLLO PROGRESIVO DE BUENAS PRÁCTICAS

Este modelo nos permite identificar 6 niveles progresivos de buenas prácticas, las que en su implementación impactan positivamente el desarrollo de una cadena de suministro sostenible.



DESCRIPCIÓN

Los niveles y sus prácticas se abordan en términos de Su pertinencia a las distintas etapas de la cadena de suministro, el rol del mandante y del proveedor en cada etapa y práctica, su asociación a los 10 principios de Pacto Global de la ONU, su asociación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- Rol mandante
- Rol mandante y proveedor

10 Principios Pacto Global



17 Objetivos ODS

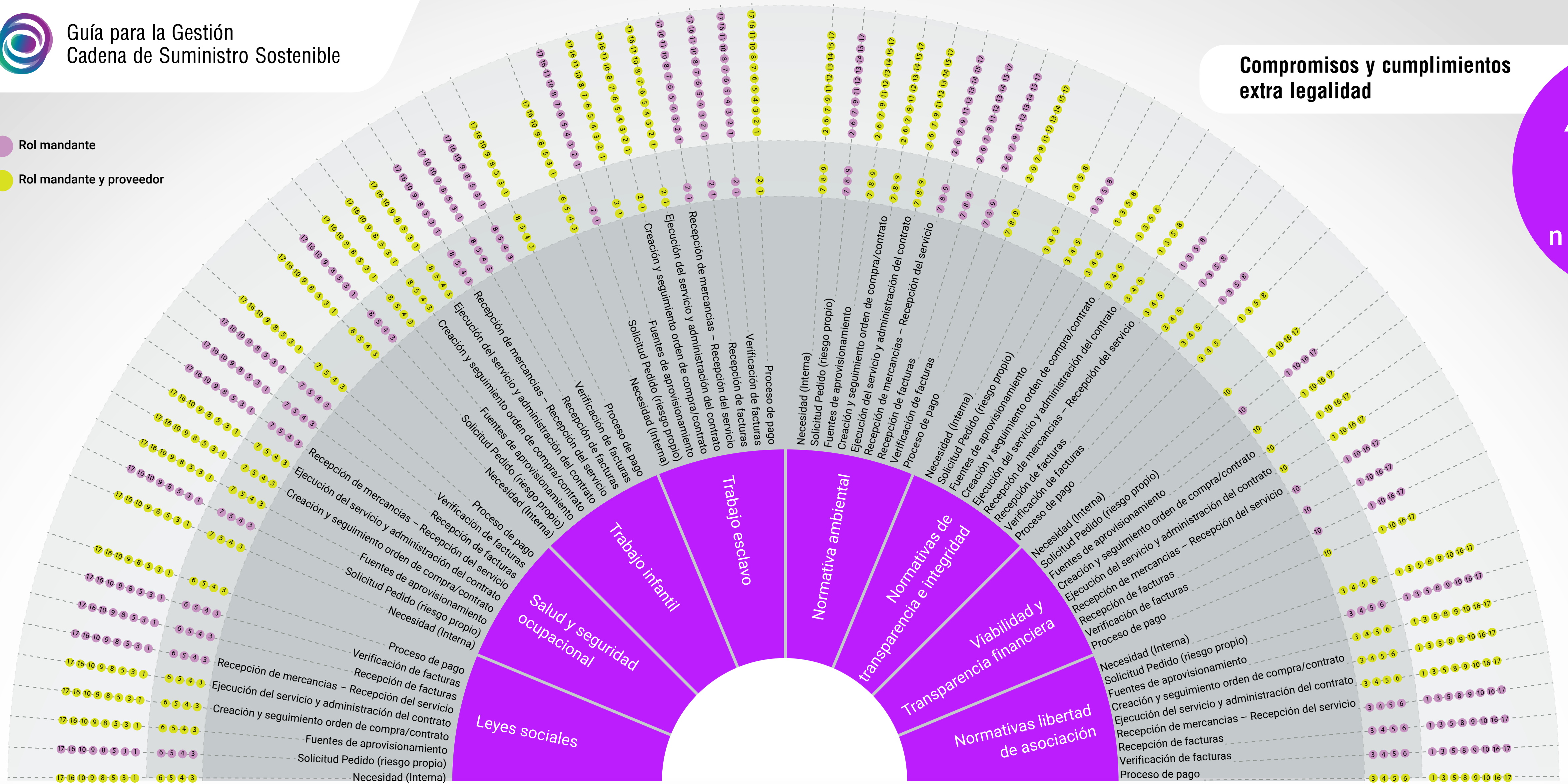




- Rol mandante
- Rol mandante y proveedor

Compromisos y cumplimientos extra legalidad

1
nivel



OBJETIVOS DESARROLLO SOSTENIBLE	PACTO GLOBAL	ETAPAS	PRÁCTICAS
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10		

10 Principios Pacto Global



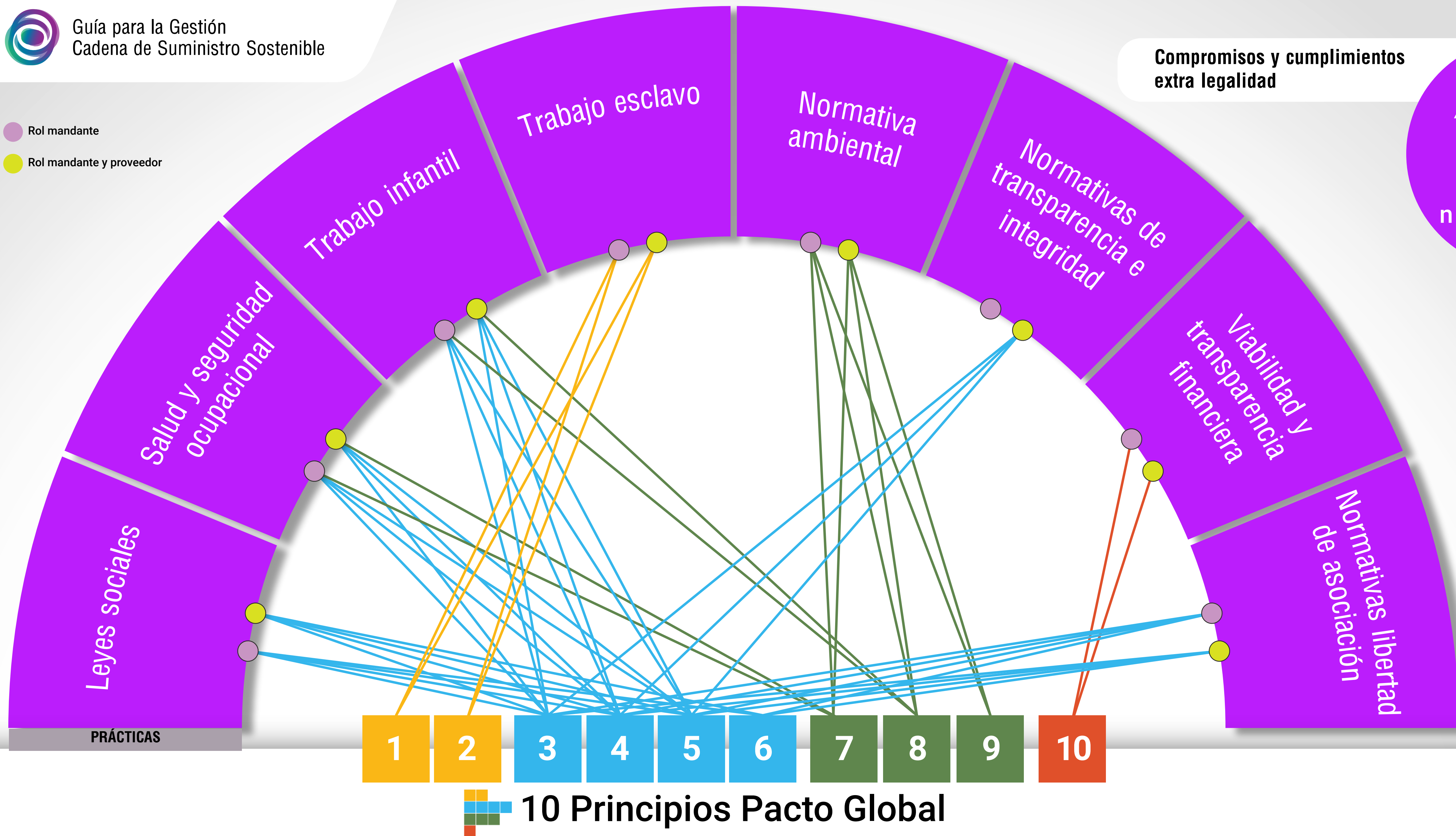
17 Objetivos desarrollo sostenible (ODS)

 Rol mandante

 Rol mandante y proveedor

**Compromisos y cumplimientos
extra legalidad**

1
nivel





- Rol mandante
- Rol mandante y proveedor

Compromisos y cumplimientos
extra legalidad

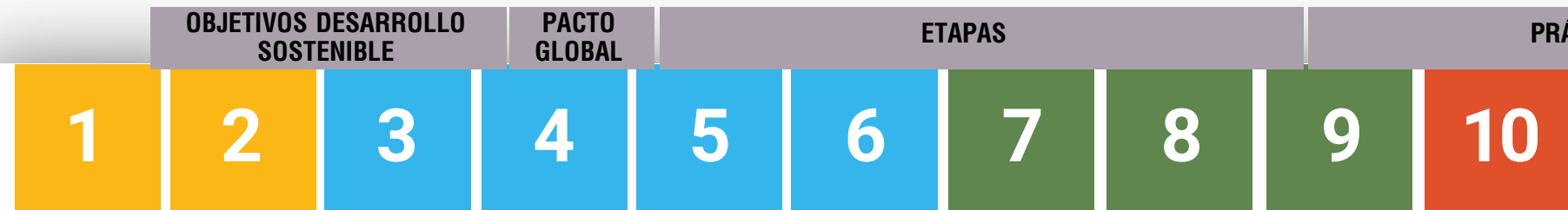
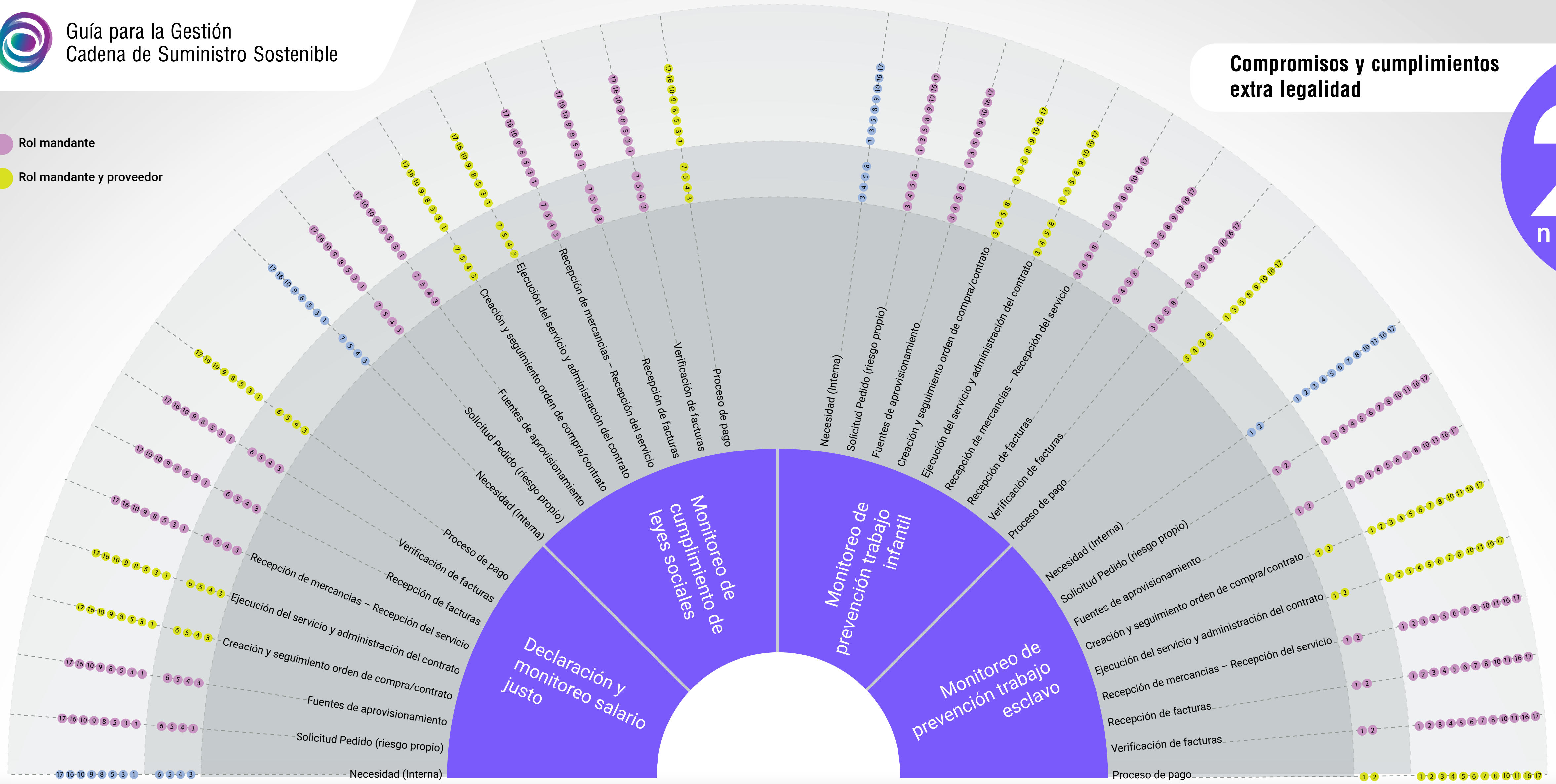
1
nivel



 17 Objetivos desarrollo sostenible (ODS)



- Rol mandante
- Rol mandante y proveedor



10 Principios Pacto Global



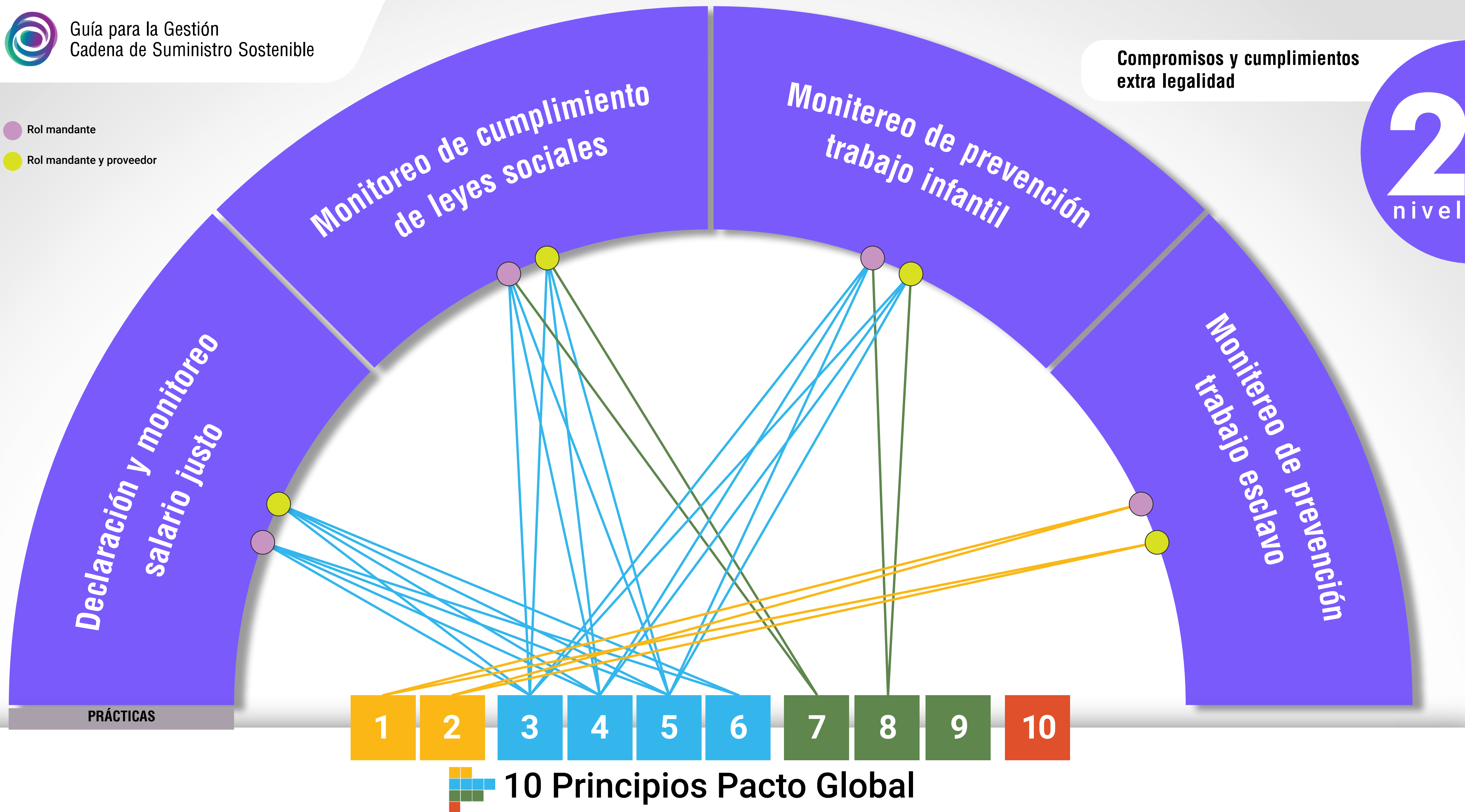
17 Objetivos desarrollo sostenible (ODS)

 Rol mandante

 Rol mandante y proveedor

Compromisos y cumplimientos
extra legalidad

2
nivel

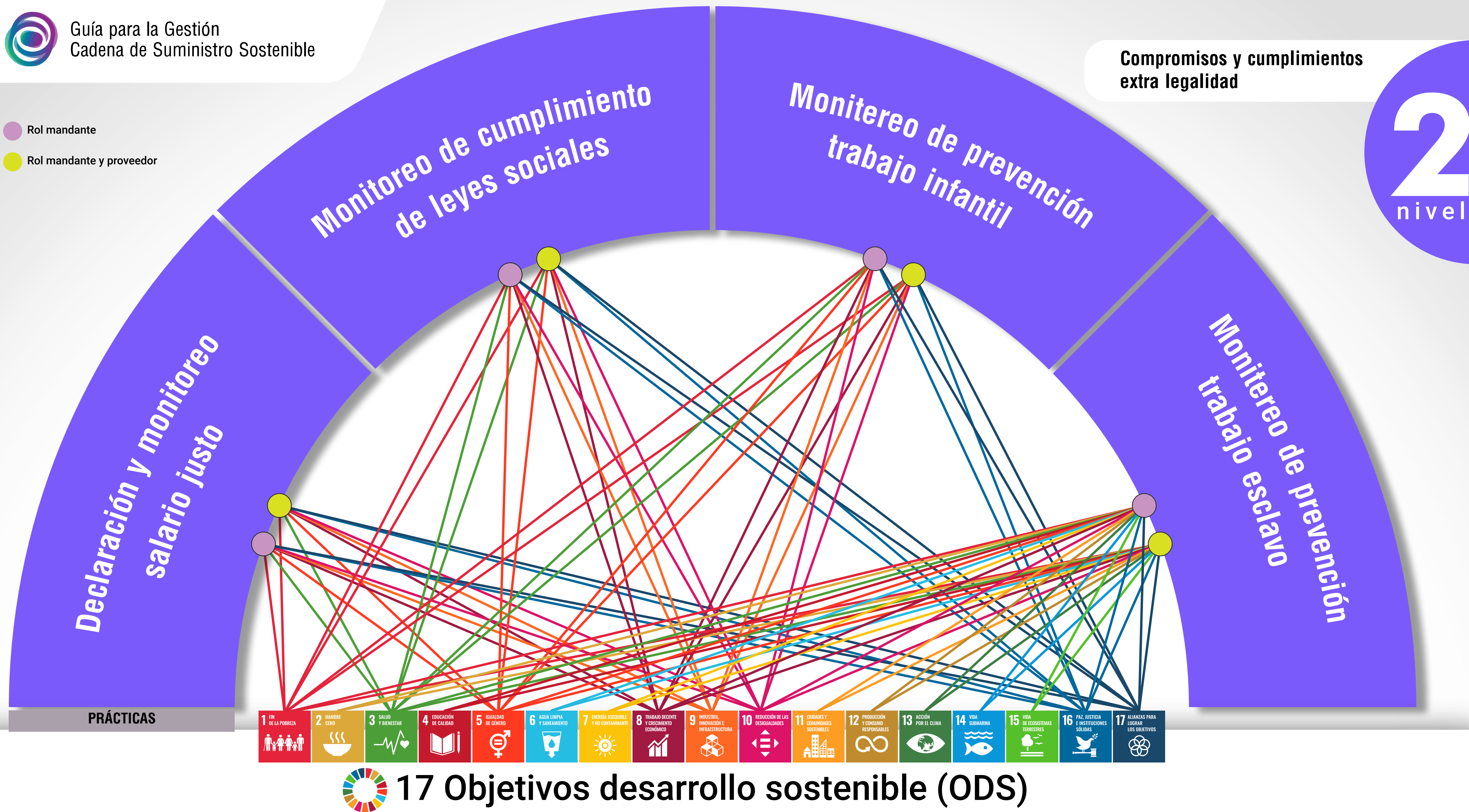


 Rol mandante

 Rol mandante y proveedor

Compromisos y cumplimientos
extra legalidad

2
nivel



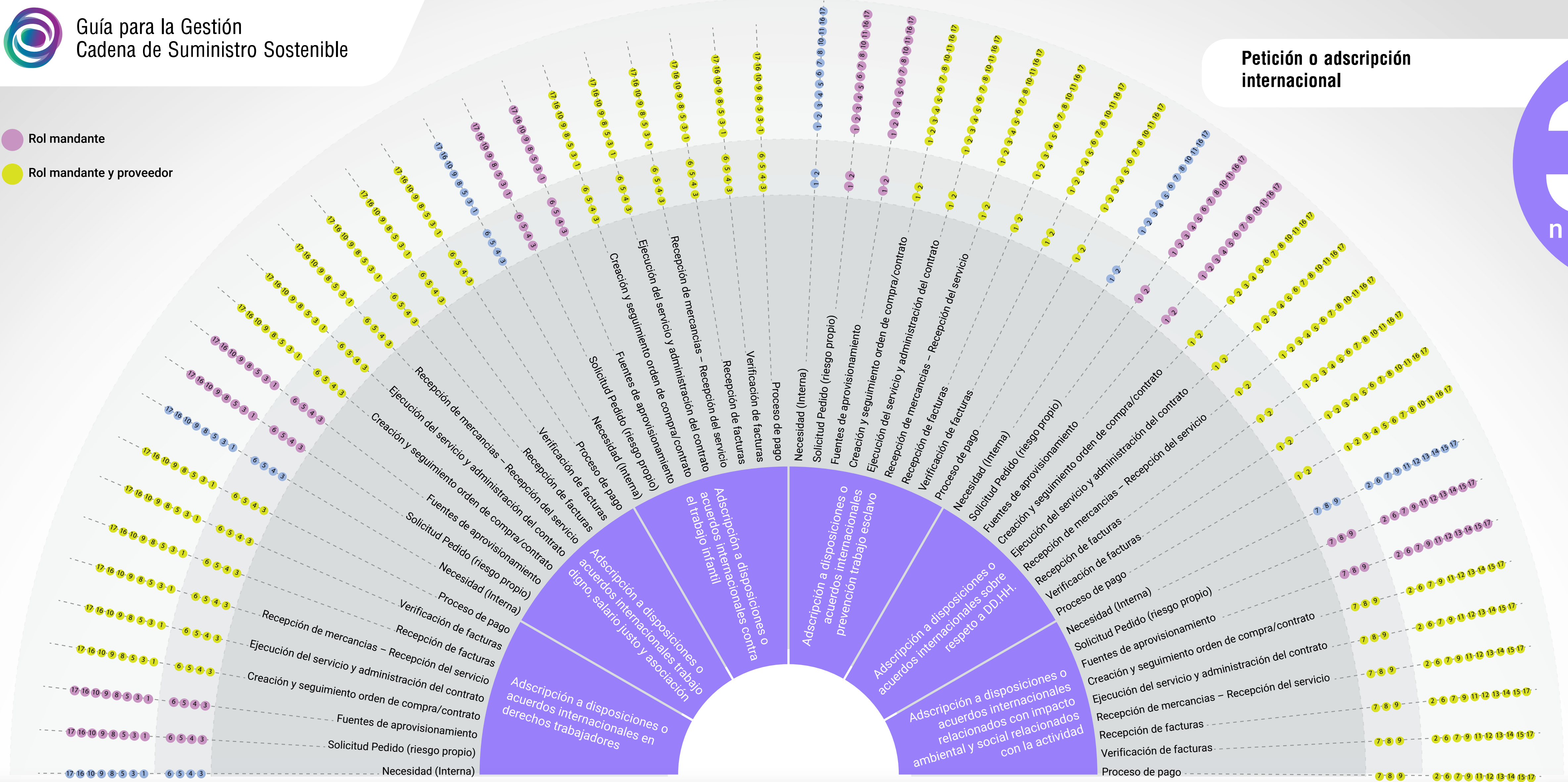


Guía para la Gestión Cadena de Suministro Sostenible

- Rol mandante
- Rol mandante y proveedor

Petición o adscripción
internacional

3
nivel



OBJETIVOS DESARROLLO
SOSTENIBLE

PACTO
GLOBAL

ETAPAS

PRÁCTICAS

1

2

3

4

5

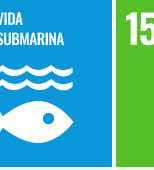
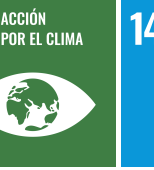
6

7

8

9

10



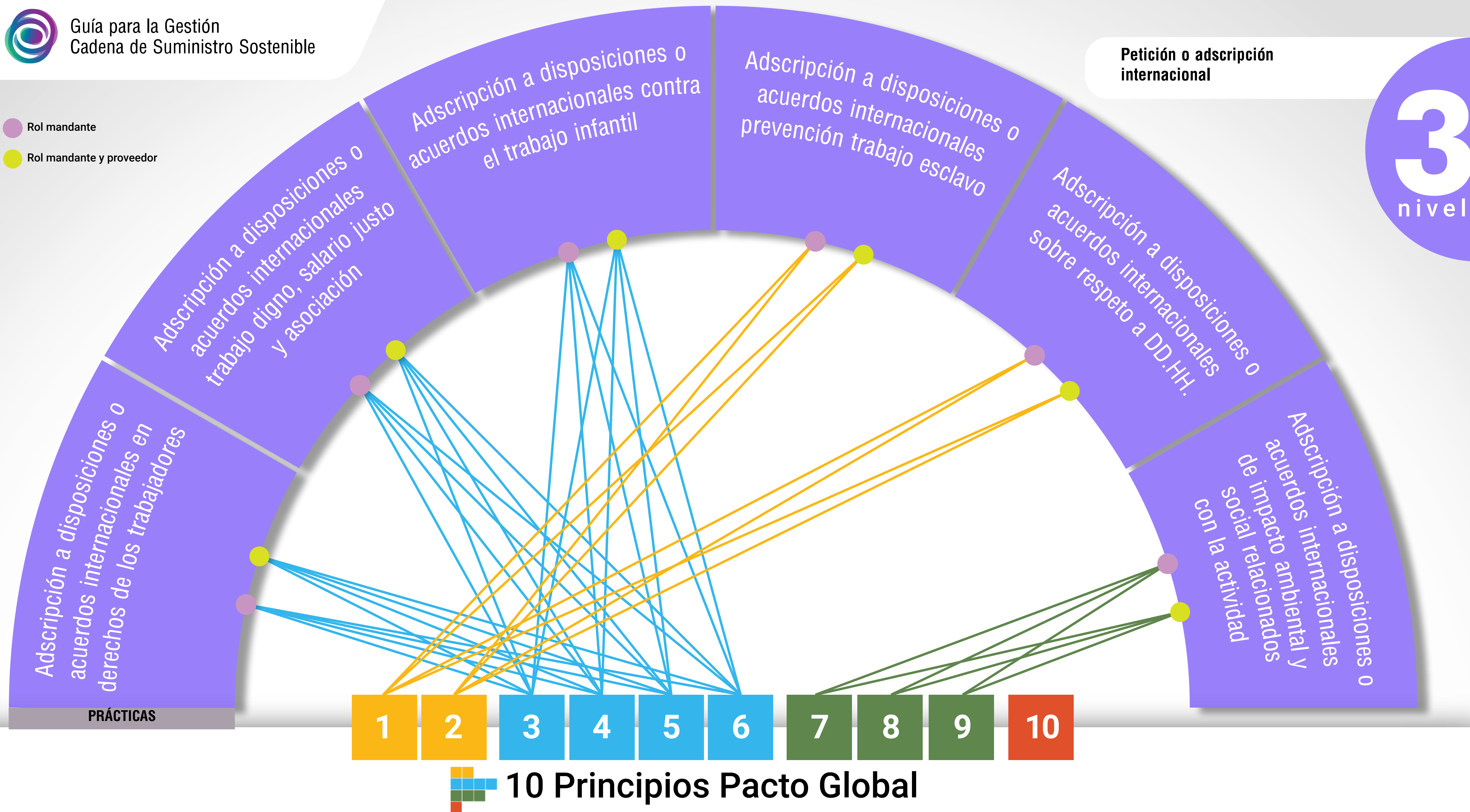
10 Principios Pacto Global

17 Objetivos desarrollo sostenible (ODS)

● Rol mandante
● Rol mandante y proveedor

Petición o adscripción
internacional

3
nivel

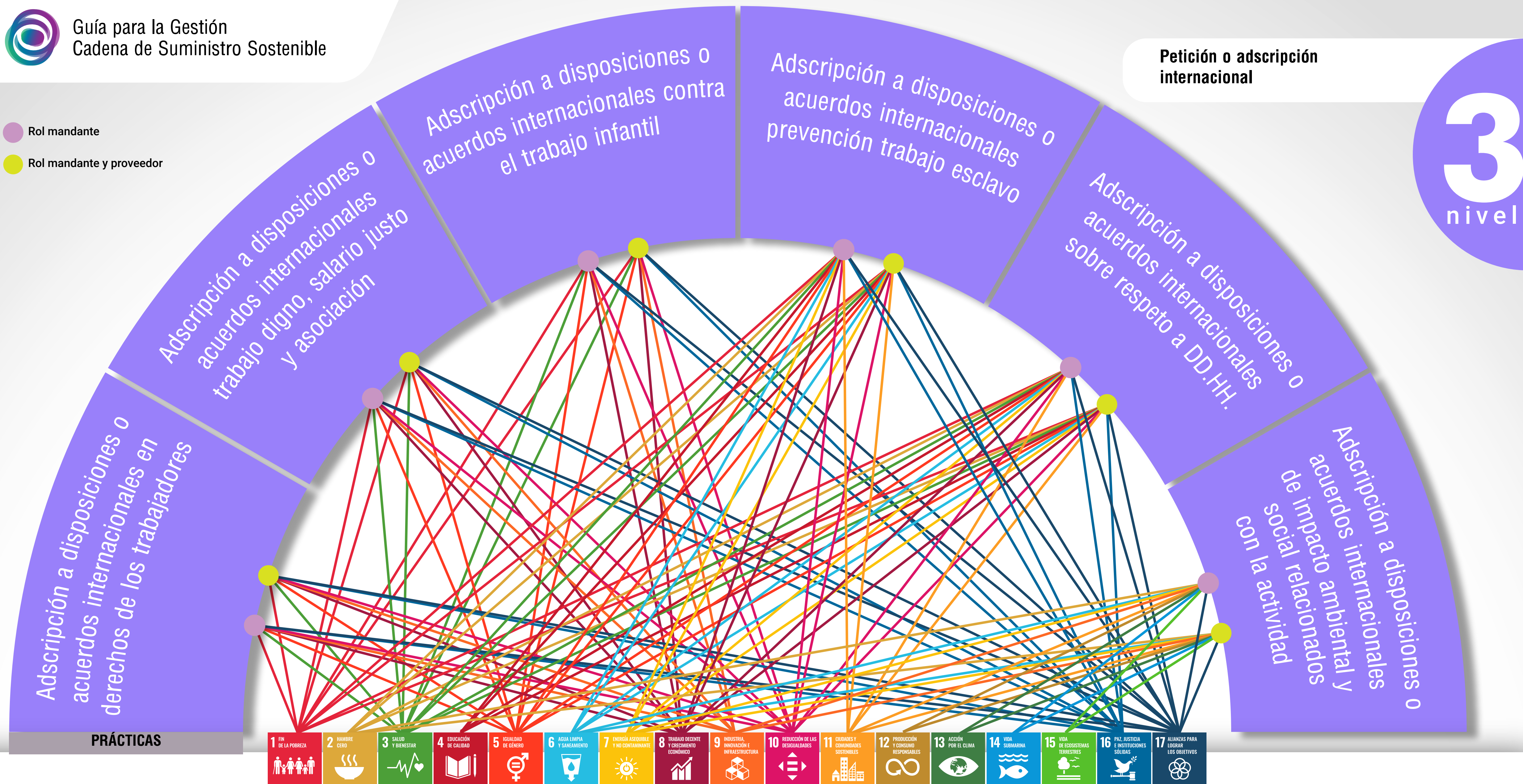




- Rol mandante
- Rol mandante y proveedor

Petición o adscripción
internacional

3
nivel



 17 Objetivos desarrollo sostenible (ODS)



Mecanismos de aseguramiento/ eficiencia gestión operacional

4
nivel

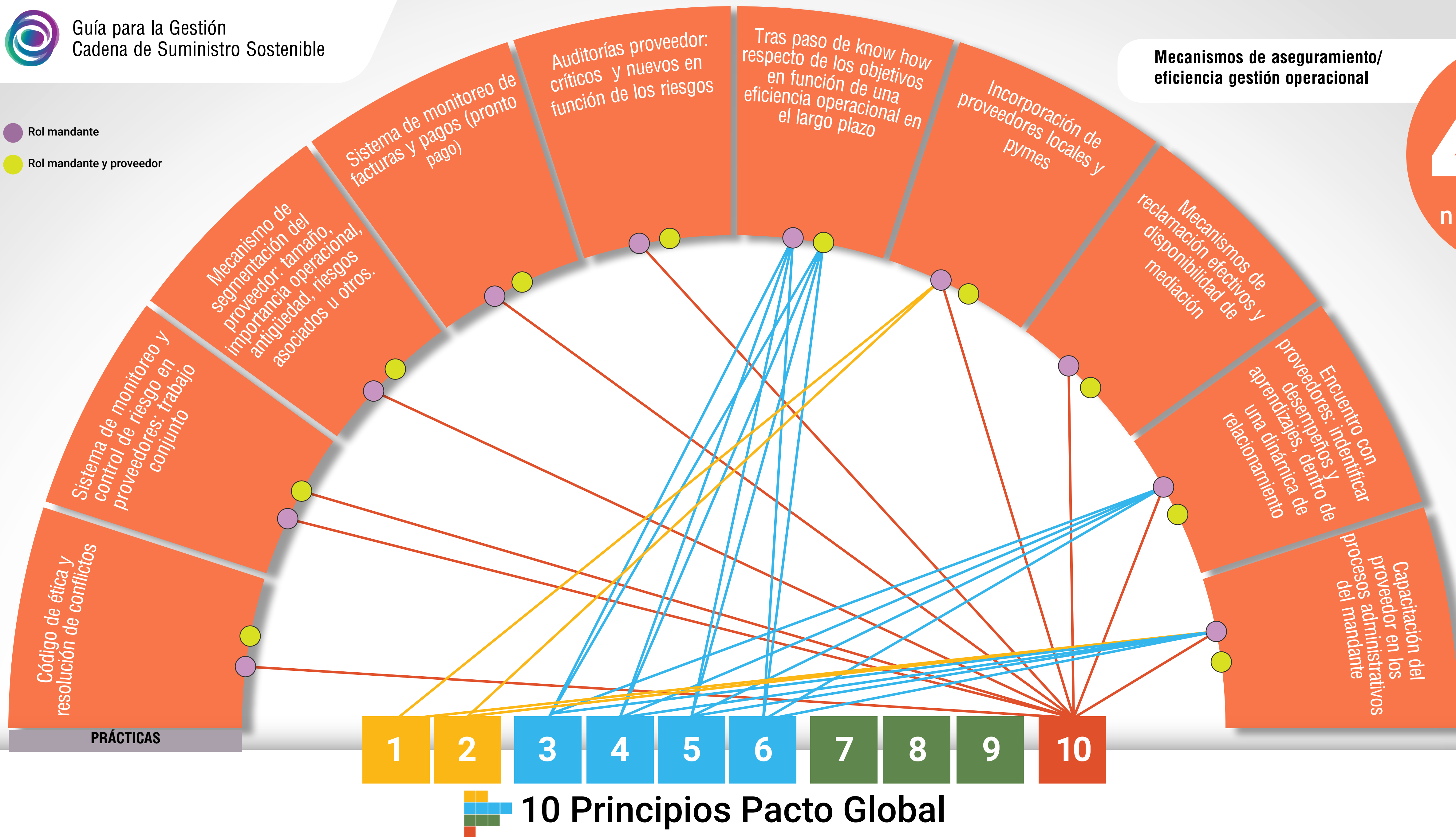


17 Objetivos desarrollo sostenible (ODS)

● Rol mandante
● Rol mandante y proveedor

**Mecanismos de aseguramiento/
eficiencia gestión operacional**

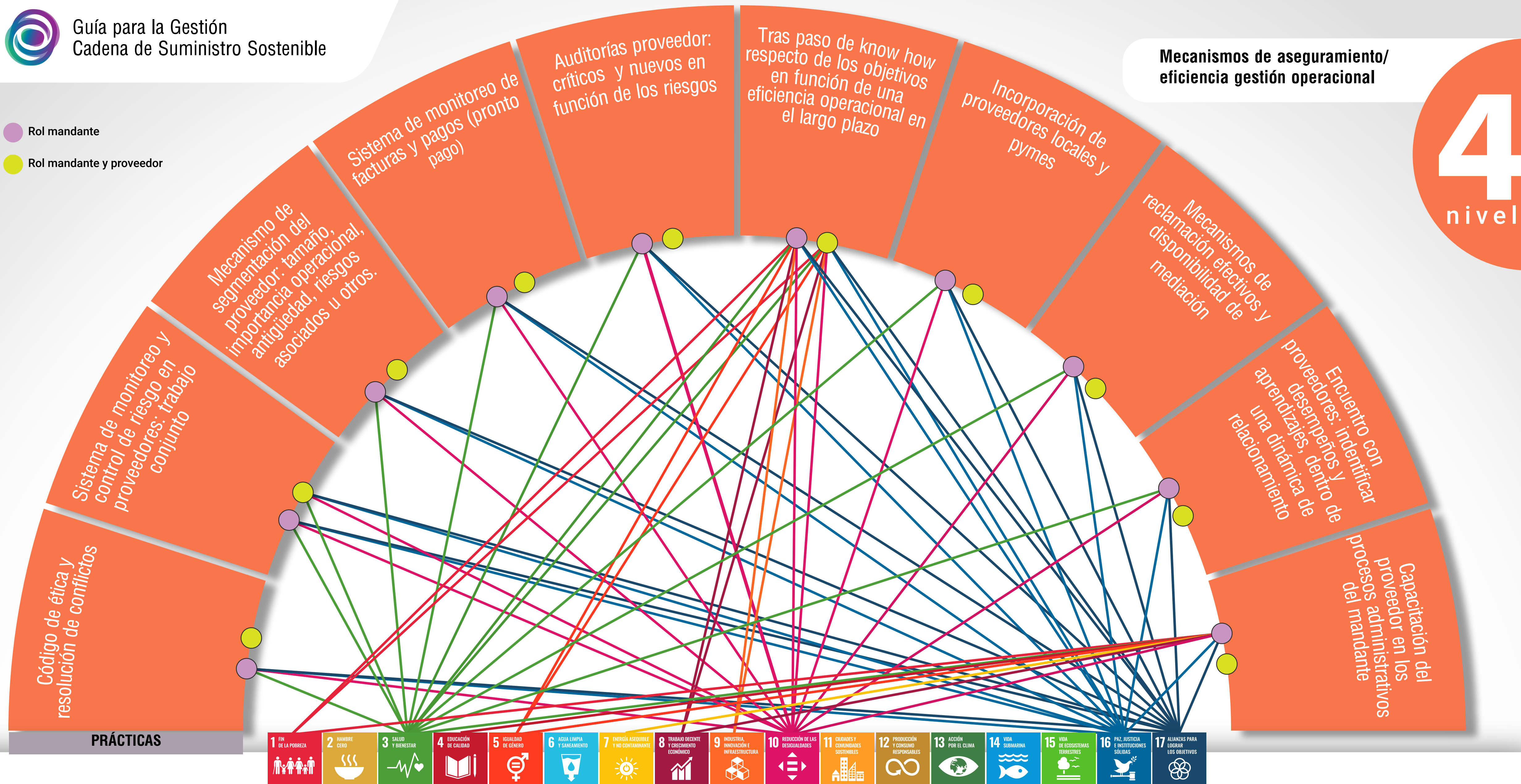
4
nivel



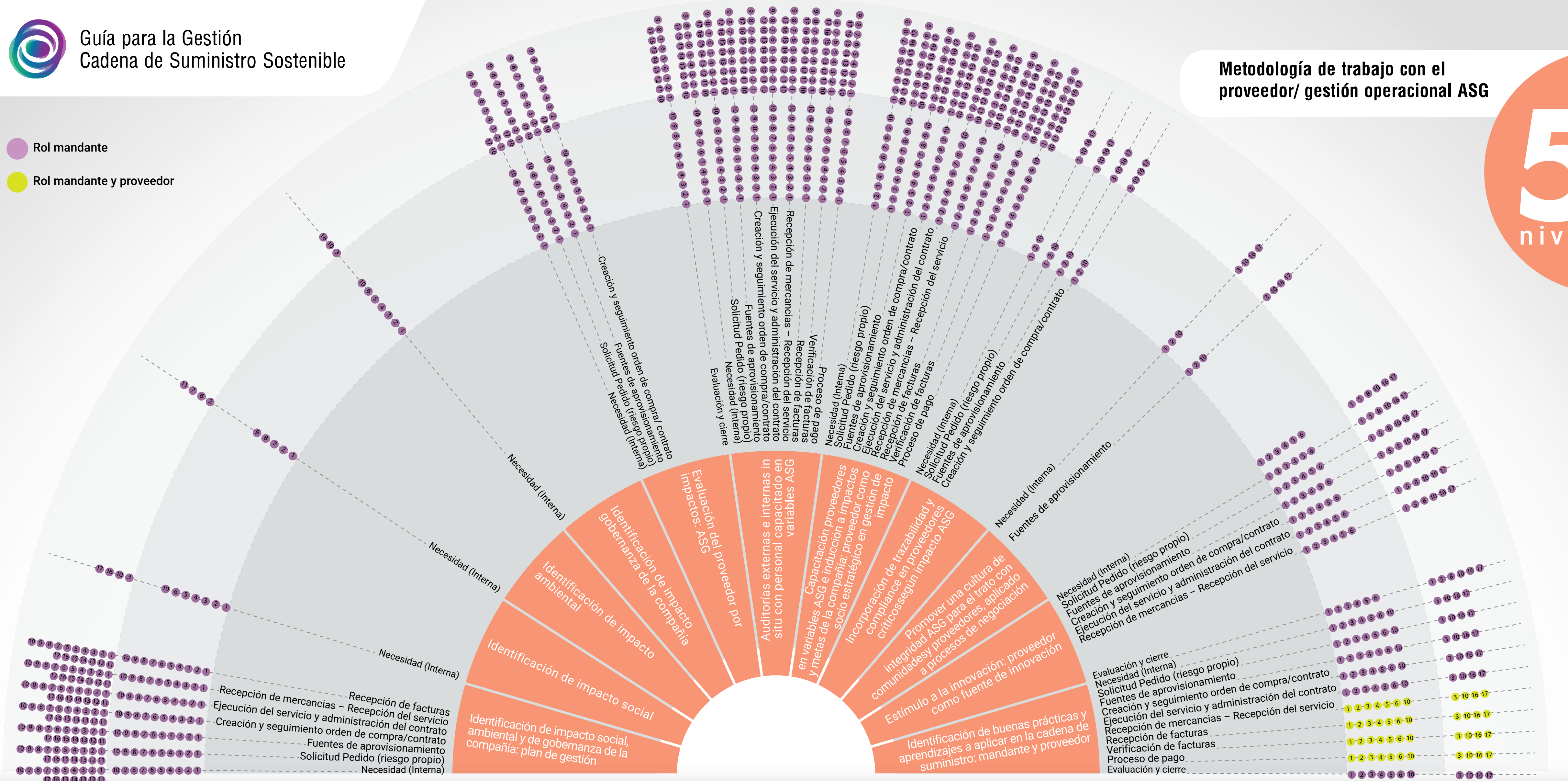
 Rol mandante
 Rol mandante y proveedor

**Mecanismos de aseguramiento/
eficiencia gestión operacional**

4
nivel



- Rol mandante
- Rol mandante y proveedor



OBJETIVOS DESARROLLO SOSTENIBLE **PACTO GLOBAL** **ETAPAS** **PRÁCTICAS**



10 Principios Pacto Global



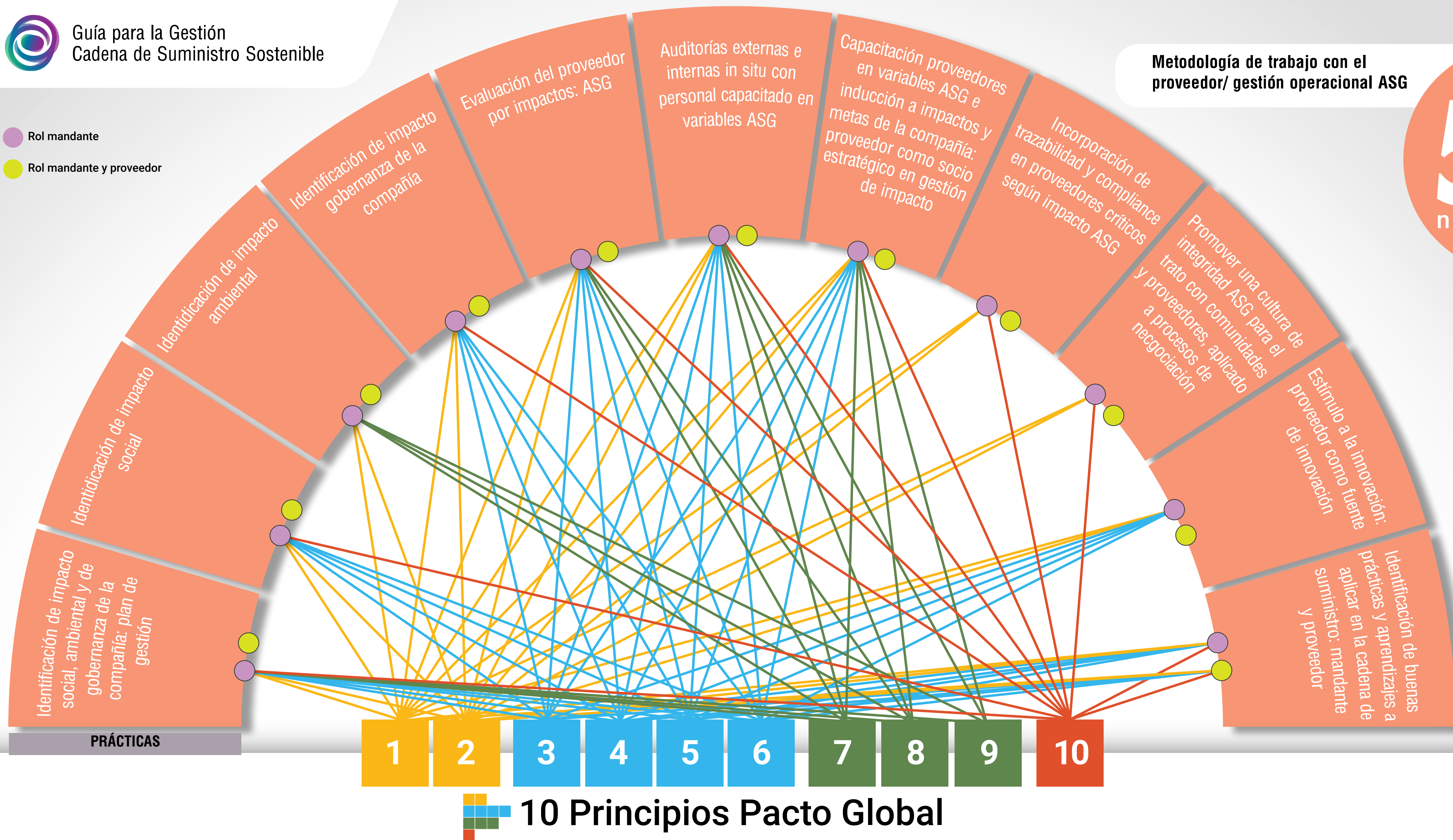
17 Objetivos desarrollo sostenible (ODS)



● Rol mandante
● Rol mandante y proveedor

Metodología de trabajo con el
proveedor/ gestión operacional ASG

5
nivel

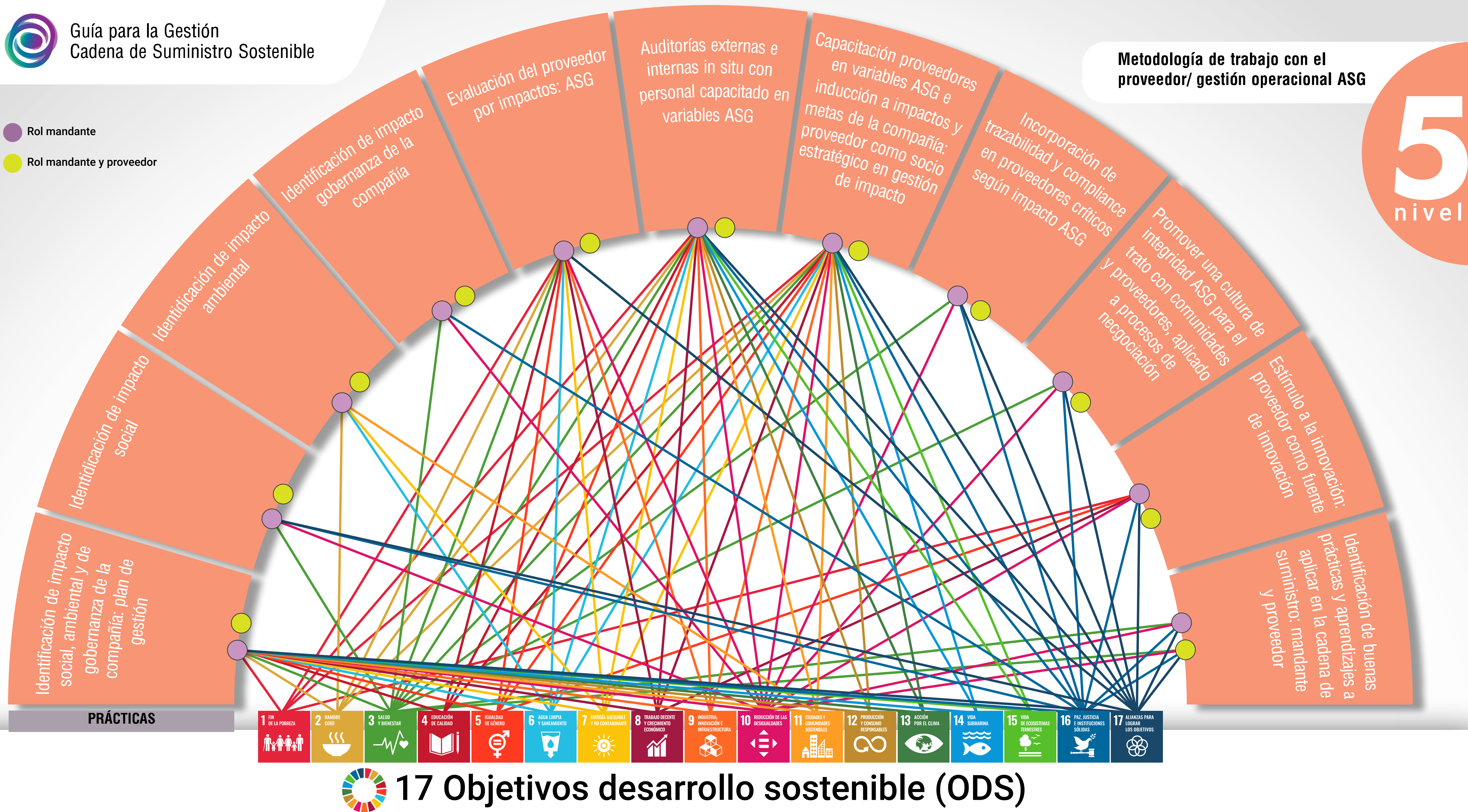




● Rol mandante
● Rol mandante y proveedor

Metodología de trabajo con el
proveedor/ gestión operacional ASG

5
nivel



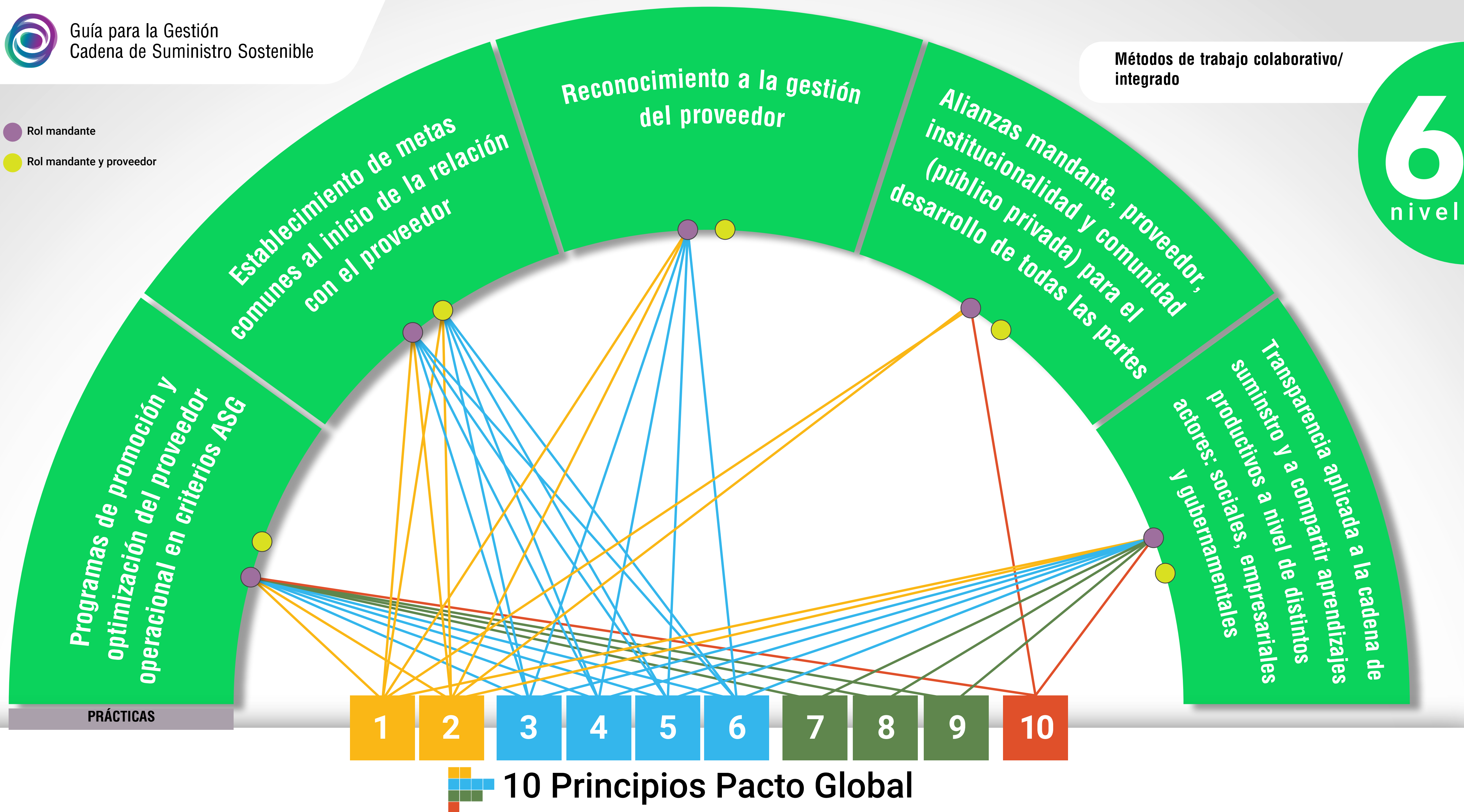


17 Objetivos desarrollo sostenible (ODS)

● Rol mandante
● Rol mandante y proveedor

Métodos de trabajo colaborativo/
integrado

6
nivel



● Rol mandante
● Rol mandante y proveedor

Métodos de trabajo colaborativo/
integrado

6
nivel

